



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posúdenie systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti

Review of Employee Education and Development System in the Production Company

Študent: Romana Špániková

Vedúci bakalárskej práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## **Zadání bakalářské práce**

Student: **Romana Špániková**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve výrobní společnosti  
Review of Employee Education and Development System in the Production Company

Jazyk vypracování: slovenština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  3. Charakteristika výrobní společnosti
  4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve výrobní společnosti
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že som celú bakalársku prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne.

V Ostrave dňa 11. 5. 2018

.....  
Špániková

Romana Špániková

## **Pod'akovanie**

Týmto by som sa rada poďakovala Ing. Kateřině Kashi za odborné vedenie bakalárskej práce, pripomienky a cenné rady. Ďalej tiež vedeniu výrobnjej spoločnosti XY, spol. s r. o. za ústretovú spoluprácu a všetky poskytnuté materiály k vypracovaniu mojej bakalárskej práce. Taktiež ďakujem všetkým zúčastneným zamestnancom za ochotu a spoluprácu pri dotazníkovom výskume.

## Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretické východiská vzdelávania a rozvoja zamestnancov.....	8
2.1	Ľudský kapitál a ľudské zdroje.....	8
2.2	Pojatie a činnosti personalistiky .....	9
2.2.1	Vývojové etapy personalistiky .....	9
2.2.2	Riadenie ľudských zdrojov.....	10
2.3	Personálna stratégia a personálna politika.....	11
2.4	Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.....	12
2.4.1	Vysvetlenie základných pojmov .....	13
2.4.2	Ciele vzdelávania a rozvoja zamestnancov .....	13
2.4.3	Prístupy k realizácii vzdelávania a rozvoja zamestnancov .....	14
2.4.4	Oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov .....	14
2.5	Cyklus vzdelávania zamestnancov .....	15
2.5.1	Identifikácia potrieb vzdelávania zamestnancov.....	16
2.5.2	Plánovanie vzdelávania zamestnancov .....	17
2.5.3	Realizácia vzdelávania zamestnancov.....	17
2.5.4	Hodnotenie vzdelávania zamestnancov.....	19
2.6	Metódy vzdelávania zamestnancov .....	20
2.6.1	Vzdelávanie na pracovisku.....	20
2.6.2	Vzdelávanie mimo pracoviska .....	22

2.6.3	E-larning.....	23
2.7	Náklady a prínosy vzdelávania zamestnancov .....	24
2.7.1	Náklady na vzdelávanie zamestnancov .....	25
2.7.2	Prínosy vzdelávania zamestnancov .....	26
2.8	Vplyv prostredia na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov .....	26
2.9	Sociologický výskum .....	28
2.9.1	Metódy sociologického výskumu.....	28
3	Charakteristika výrobnjej spoločnosti.....	30
3.1	Predstavenie spoločnosti.....	30
3.2	História a súčasnosť .....	31
3.3	Výrobná spoločnosť a životné prostredie .....	31
3.4	Organizačná štruktúra spoločnosti.....	32
4	Analýza súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti .....	34
4.1	Systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov .....	34
4.2	Cyklus vzdelávania zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti.....	34
4.2.1	Identifikácia potrieb vzdelávania .....	34
4.2.2	Plánovanie vzdelávania .....	35
4.2.3	Realizácia vzdelávania .....	38
4.3	Vzdelávacie programy výrobnjej spoločnosti .....	39
4.3.1	Vzdelávanie a rozvoj nových zamestnancov .....	39



4.3.2	Priebežné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov .....	41
4.3.3	Cielené vzdelávanie a rozvoj zamestnancov .....	43
4.3.4	Dobrovoľné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.....	45
4.4	Analýza dotazníkového prieskumu .....	45
5	Návrhy a odporúčania .....	61
6	Záver .....	65
	Zoznam použitej literatúry .....	66
	Zoznam skratiek.....	68
	Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce	
	Zoznam príloh	
	Prílohy	

# 1 Úvod

V súčasnej dobe sa permanentne vyvíjajú nové technológie a vznikajú vedecké objavy, ktoré so sebou prinášajú množstvo nových informácií. V dôsledku nepretržitého vývoja a neustálych zmien sa menia požiadavky na znalosti, a preto je dôležité pravidelné zaškoľovanie, preškoľovanie a rozširovanie si vedomostí.

Vzdelávanie, rozvoj a zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov je neodmysliteľnou súčasťou každého moderného riadenia podniku. Úspešné podniky si uvedomujú, že ich postavenie na trhu a ich konkurencieschopnosť závisí od pracovného potenciálu, ktorého súčasťou nie je len počet a štruktúra svojich zamestnancov, ale aj ich vedomosti, zručnosti, skúsenosti, motivácia k práci a talent.

Každým dňom sa presviedčame, že ľuďom nestačia len informácie získané v škole, pretože formovanie schopností a zručností sa stáva celoživotným procesom. Celoživotné vzdelávanie predstavuje proces získavania a obnovovania si schopností a zručností, ktoré sú potrebné pre začlenenie sa do života v spoločnosti založenej na vedomostiach. Spoločnosť by mala zvyšovať úroveň investícií do ľudských zdrojov a tým zdôrazniť prioritu jej najväčšieho bohatstva – jej zamestnancov. Vzdelávanie je pre každého jedinca tou najlepšou cestou ako sa vysporiadať s výzvami, ktoré sú prinášané zmenami v spoločnosti.

Cieľom bakalárskej práce je analyzovať súčasný systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo výrobnnej spoločnosti XY, spol. s r. o. a na základe tejto analýzy a teoretických poznatkov navrhnúť možné riešenia a odporúčenia k zlepšeniu doterajšieho systému vzdelávania a rozvoja pracovníkov.

Bakalárska práca sa bude skladať z dvoch základných častí – z teoretickej a praktickej časti. V teoretickej časti bakalárskej práce budú vymedzené základné pojmy, ako ľudský kapitál a ľudské zdroje, personalistika a jej vývojové etapy, personálna stratégia a personálna politika. Po vymedzení základných pojmov sa všeobecne vysvetlí firemné vzdelávanie a rozvoj vrátane cyklu vzdelávania, ktorý by mal pozostávať z identifikácie potrieb vzdelávania, plánovania, realizácie a hodnotenia vzdelávania, metód vzdelávania a rozvoja pracovníkov, nákladov a prínosov vzdelávania a vplyvu prostredia na vzdelávanie. V poslednom rade sa popíšu metódy, ktoré budú použité pri zbere dát a informácií potrebných pre vypracovanie praktickej časti bakalárskej práce. Všetky poznatky v tejto časti budú čerpané z odbornej literatúry.

Praktická časť bakalárskej práce bude pozostávať z troch častí – z charakteristiky výrobnej spoločnosti, posúdenia súčasného systému vzdelávania a rozvoja pracovníkov vo výrobnej spoločnosti a z návrhov a odporúčení. Všetky informácie v praktickej časti budú čerpané z webových stránok spoločnosti, interných dokumentov spoločnosti a z dotazníkového výskumu.

Prvá časť sa bude zaoberať predstavením výrobnej spoločnosti XY, spol. s r. o., jej históriou, organizačnou štruktúrou a štruktúrou zamestnancov. Spoločnosť kladie veľký dôraz na ochranu životného prostredia a preto bude jedna podkapitola tejto časti zameraná na spôsoby ochrany životného prostredia spoločnosťou. V druhej časti sa priblížia ciele vzdelávania výrobnej spoločnosti, cyklus vzdelávania, vzdelávacie programy, ktoré využíva a na konci tejto časti sa zanalyzuje dotazníkový výskum spolu s jeho výsledkami. Poslednou časťou praktickej časti bakalárskej práce budú návrhy a odporúčenia, ktoré môžu dopomôcť spoločnosti vylepšiť svoj súčasný systém vzdelávania a rozvoja pracovníkov.

## **2 Teoretické východiská vzdelávania a rozvoja zamestnancov**

Táto časť bakalárskej práce sa bude zaoberať oblasťami týkajúcich sa vzdelávania a rozvoja zamestnancov v organizácií.

Ako prvé sa vymedzia základné pojmy napr. ľudský kapitál, ľudské zdroje, personalistika či riadenie ľudských zdrojov. Ďalej sa presunieme k teoretickým poznatkom samotného vzdelávania. Vysvetlí sa cieľ vzdelávania, systematické vzdelávanie, metódy vzdelávania a rozvoja zamestnancov, náklady a prínosy vzdelávacích akcií a taktiež to, aký vplyv má prostredie na proces vzdelávania.

### **2.1 Ľudský kapitál a ľudské zdroje**

Ľudia sú najdôležitejšou súčasťou každého podniku. Podnik môže byť vybavený rôznymi technickými prostriedkami a technológiami, no bez ľudskej prítomnosti by ostali nevyužitú alebo by vôbec nevznikli. Ľudia vytvárajú pridanú hodnotu organizácií. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Šikýř (2012) považuje ľudí za najväčšie bohatstvo a najdôležitejší zdroj organizácie, pretože rozhodujú o zabezpečovaní, rozdeľovaní a používaní ostatných zdrojov (materiálnych, informačných, finančných). Taktiež prispievajú k dosiahnutiu strategických cieľov spoločnosti.

#### **Ľudský kapitál**

„Ľudský kapitál môžeme charakterizovať ako súhrn vrodenej a získanej schopností, vedomostí, zručností, skúseností, návykov, motivácie, talentu a energie, ktorými ľudia disponujú a ktoré v priebehu určitého obdobia môžu byť využívané k výrobe produktov.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34)

#### **Ľudské zdroje**

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádzajú, že ľudské zdroje sú ľudia v pracovnom procese, nositelia ľudského kapitálu a potenciálu. Predstavujú najcennejší a zároveň najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti spoločnosti. Preto je potrebné, aby bol na nich braný čo najväčší ohľad pri riadení podniku.

## 2.2 Pojatie a činnosti personalistiky

Ako tvrdí Šikýř (2012), personalistika predstavuje jednu z oblastí riadenia organizácie, konkrétne riadenie a vedenie ľudí. Jej úlohou je zabezpečiť dostatočné množstvo schopných a motivovaných ľudí, pomocou ktorých budú dosahované strategické ciele spoločnosti. Zodpovední za naplňovanie tejto úlohy sú manažéri, vo väčších organizáciách s podporou personalistov alebo poskytovateľov personálnych služieb.

Kvalifikácia pracovníkov a ochota vykonávať danú prácu, čiže ich schopnosti a motivácia, určujú výkon zamestnancov (výsledok chovania a práce) a výkon zamestnancov určuje výkon celej organizácie, ktorý je výsledkom podnikania a hospodárenia. Motivovaní a schopní pracovníci odlišia spoločnosť, pre ktorú pracujú od konkurencie a prinesú im konkurenčnú výhodu.

Autor uvádza, že súčasťou personalistiky sú základné personálne činnosti ako výber, hodnotenie, odmeňovanie a vzdelávanie zamestnancov. Vyžaduje sa, aby sa jednotlivé personálne činnosti uplatňovali ako systém, ktorý sa zameriava na dosahovanie požadovaného výkonu pracovníkov a realizáciu strategických cieľov spoločnosti.

### 2.2.1 Vývojové etapy personalistiky

Existujú rozdielne vývojové stupne personalistiky. Šikýř (2012) ich rozdeľuje na:

- personálna administratíva;
- personálne riadenie;
- riadenie ľudských zdrojov.

Jednotlivé etapy personalistiky vyjadrujú postupne sa meniaci pohľad na význam ľudí a dosiahnutie úspechu spoločnosti, vzhľadom k neustále sa meniacim podmienkam podnikania a hospodárenia na svetových trhoch. Podmienky sa menia kvôli konkurencii a meniacim sa požiadavkám zákazníkov. (Šikýř, 2012)

**Personálna administratíva** podľa Horváthová a kol. (2014) zobrazuje pasívne, tradičné riadenie ľudských zdrojov. Charakterizujú ju personálno-administratívne služby, minimálne zapojenie líniových manažérov a efektívnosť založená hlavne na kontrole nákladov.

**V personálnom riadení** sa objavuje aktívna rola personálnej práce. Vznikajú personálne útvary, rozvíjajú sa metódy personálnej práce, riešia sa problémy prevažne vo vnútri

organizácie. Personálne riadenie sa nevenuje dlhodobým a strategickým problémom riadenia pracovných síl – má povahu operatívneho riadenia.

**Pre riadenie ľudských zdrojov** je najdôležitejší jednotlivec a jeho práca. Ľudia sú chápaní ako najzákladnejší výrobný vstup a motor pre fungovanie celej organizácie. (Horváthová a kol., 2014)

Šikýř (2012) hovorí, že aj keď jednotlivé koncepcie personalistiky súvisia s daným historickým obdobím, uplatňujú sa v organizáciách doteraz. Voľba, akú koncepciu budú spoločnosti využívať závisí na mnohých faktoroch – veľkosť a štruktúra organizácie, jej činnosti, stratégie, technická vyspelosť a iné.

### **2.2.2 Riadenie ľudských zdrojov**

„Riadenie ľudských zdrojov je možné definovať ako strategický, integrovaný a ucelený prístup k zamestnávaniu, rozvíjaniu a uspokojovaniu ľudí pracujúcich v organizáciách.“ (Armstrong, 2015, s. 47)

Ako hovorí Šikýř (2012), znázorňuje tretiu etapu personalistiky, kde nastali radikálne zmeny v podnikaní a hospodárení na svetových trhoch ako napríklad postupujúca globalizácia, stále väčšia konkurencia, rozvíjajúca sa technológia alebo zmena požiadaviek zákazníkov.

Pri riadení ľudských zdrojov by sa mal podľa Vodák a Kucharčíková (2011) brať ohľad na záujmy managementu, integrovanie stratégie ľudských zdrojov do stratégie podniku, ľudí, ktorí sú chápaní ako majetok podniku, dosahovanie pridanej hodnoty prostredníctvom rozvoja ľudí a riadenia pracovného výkonu a na potrebu silnej podnikovej kultúry.

Ako definoval Koubek (2015), riadenie ľudských zdrojov sa zameriava na vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, organizačný rozvoj, vytváranie pracovných miest, pracovných úloh a organizačných štruktúr, na formovanie personálu organizácie, na zabezpečovanie personálneho výskumu a funkčnosti personálneho informačného systému, na plánovanie ľudských zdrojov, na odmeňovanie a zamestnanecké výhody, na pracovné vzťahy a pomoc pracovníkom.

## **2.3 Personálna stratégia a personálna politika**

Jednou z najhlavnejších úloh personálnej práce v organizácii je nielen formulovať, navrhovať a presadzovať personálnu politiku, ktorá vychádza z personálnej stratégie, ale aj pravidelne zoznamovať všetkých zamestnancov s jej zásadami a rešpektovať ich záujmy a pripomienky. (Koubek, 2015)

### **Personálna stratégia**

Východiskom personalistiky v spoločnosti je personálna stratégia, ktorá určuje dlhodobú koncepciu riadenia a vedenia zamestnancov v organizácii. Z celkového pojatia personálnej stratégie môžeme určiť špecifické personálne stratégie ako napríklad stratégia výberu, hodnotenia, odmeňovania a vzdelávania zamestnancov. (Šikýř, 2012)

Ako uvádza Šikýř (2012), zamestnávateľ vytvára a realizuje personálne stratégie, aby prostredníctvom svojich zamestnancov realizoval strategické ciele spoločnosti a vyriešil základné otázky spojené s potrebou zamestnancov.

Armstrong (2015) uvádza ako príklad pre personálnu stratégiu vysoký výkon zamestnancov, ktorý vyžaduje dôkladný výber a získavanie zamestnancov, zodpovedajúce vzdelávanie a rozvoj, motivačné odmeňovanie a riadenie pracovného výkonu. Ďalším príkladom personálnej stratégie môže byť vysoká miera zapojenia zamestnancov, ktorý môžu prostredníctvom právomocí, prístupu k informáciám a adekvátneho vzdelávania a rozvoja prispieť k celkovému úspechu organizácie.

### **Personálna politika**

Koubek (2015) definoval personálnu politiku ako systém relevantne stabilných zásad, ktorými sa subjekt personálnej politiky drží pri rozhodovaní, ktoré sa týkajú oblasti práce a ľudského činiteľa.

„Dobre sformulovaná, dlhodobá stabilná a pre pracovníkov zrozumiteľná a prijateľná personálna politika má zásadný význam pre úspešnosť a dlhodobú existenciu organizácie.“ (Koubek, 2015, s. 24)

## 2.4 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Z dôvodu neustáleho rastu technickej náročnosti výroby, otvárania nových trhov a neustáleho rastu konkurencie sa organizácie musia čoraz viac zaujímať o svoje technické zdokonaľovanie, zvyšovanie kvality výrobkov a služieb a zavádzanie inovácií. S vyspelými technológiami musia pracovať ľudia technicky, vedomostne a fyzicky zdatní, ktorí vedia rýchlo reagovať na zmeny. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Zamestnávateľ sa snaží o systematické vzdelávanie svojich zamestnancov, ktoré ich pripravuje na zmeny podmienok a požiadavkov na pracovné miesta. Šikýř (2012) uvádza, že pripravenosť na zmeny spolu so schopnosťami a motiváciou zamestnancov zabezpečuje zamestnávateľovi konkurenčnú výhodu.

Vzdelávanie poskytuje vyšší stupeň uspokojenia u zamestnancov pri výkone činností. Ide o pocit vnútorného uspokojenia, ktorý je u jednotlivých osôb vysoko diferencovaný a ako udáva Vodák a Kucharčíková (2011), závisí na:

- individuálnych daností pracovníka;
- charakteru a nárokov na vykonávanú prácu;
- charakteristike pracovného prostredia.

Obr. 2.1 Faktory spokojnosti s prácou

Spokojenost s vykonávanou prací – faktory		
Individuální danosti	Nároky práce	Charakter pracovního prostředí
<ul style="list-style-type: none"><li>• úroveň vzdělání</li><li>• psycho-fyziologické danosti (postoje, morálka, věk, pohlaví)</li><li>• úroveň individuálních potřeb (ekonomické, sociální apod.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• společenský význam práce</li><li>• proměnlivost pracovních úkolů</li><li>• podíl na pracovních výsledcích podniku</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• samo pracovní prostředí (mikroklima, hluk, osvětlení...)</li><li>• sociálně-psychologické prostředí (stimulace, mezilidské vztahy, styl vedení lidí)</li></ul>

Zdroj: VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8., s. 47

Podľa Barták (2007) je každá vzdelávacia akcia odlišná od ostatných – zakaždým sú iní účastníci, s inými potrebami, záujmami, túžbami a učebnými predpokladmi.



## 2.4.1 Vysvetlenie základných pojmov

### Vzdelávanie a rozvoj

- **vzdelávanie** – rast znalostí, vedomostí a hodnôt vyžadovaných skôr pre všetky oblasti života, ako pre oblasť pracovnej činnosti;
- **rozvoj** – rozširovanie osobných schopností a potenciálu pomocou ponúkaných vzdelávacích akcií a skúseností. (Armstrong, 2012)

„Vzdelávanie a rozvoj sú definované ako proces zabezpečujúci to, že organizácia má vzdelaných, kvalifikovaných a angažovaných ľudí, ktorých potrebuje. Tento proces uľahčuje jednotlivcom a tímom osvojovať si požadované znalosti, zručnosti a schopnosti prostredníctvom vlastných skúseností, vzdelávacích programov a aktivít zaistovaných organizáciou, vedenie a koučovanie zaistované líniovými manažérmi a ďalšími subjektami alebo samostatne riadeného vzdelávania zaistovaného jednotlivcami.“ (Armstrong, 2015, s. 335)

### Učenie

„Učenie môžeme chápať ako proces, pri ktorom získavame alebo rozvíjame znalosti, porozumenie, zručnosti, zmeny chovania, sociálne a emočné kompetencie (napr. sebadôveru) a zmeny postojov.“ (Barták, 2007, s. 12)

Podľa Foot a Hook (2005) dochádza k učeniu, keď človek vie niečo nové, čo predtým nevedel a môže to predviesť a keď je schopný urobiť to, čo predtým vôbec nevedel spraviť.

## 2.4.2 Ciele vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Ciele vzdelávania určujú, k čomu má určitá vzdelávacia a rozvojová aktivita smerovať, čo treba účastníkov naučiť, aké vedomosti, zručnosti a návyky by si mali osvojiť, prípadne na akej úrovni. (Barták, 2007)

Barták (2007) stanovil, že vzdelávacie ciele by mali byť SMART – špecifické, merateľné, akceptovateľné, reálne a časovo ohraničené. Mali by teda:

- byť špecifikované vzhľadom k potrebám vzdelávania;
- vyplývať z potrebných štandardov výkonu na pracovisku;
- ukázať, v akom čase a za akých podmienok ich môžeme vyhodnotiť;

- umožňovať hodnotenie študijných výsledkov, vzdelávacej alebo rozvojovej aktivity;
- poskytnúť tvorcom vzdelávacích kurzov, lektorom a účastníkom jasný pohľad, kam má vzdelávanie smerovať.

### 2.4.3 Prístupy k realizácii vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Vodák a Kucharčíková (2011) rozčlenili 3 základné prístupy k realizácii podnikového vzdelávania na:

- a) **Musíme realizovať** – základná požiadavka na vzdelávanie, často určené legislatívou a potrebou zručností, bez ktorých nie sú pracovníci schopní vykonávať požadovanú prácu.
- b) **Mali by sme realizovať** – ide o zručnosti, ktoré podľa všetkého prinášajú spoločnosti úžitok, napríklad manažérske zručnosti.
- c) **Podnik ich chce realizovať** – prínosy nemusia byť okamžite viditeľné, napríklad podpora vytvárania žiadúcej podnikovej kultúry.

### 2.4.4 Oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Vzdelávanie človeka v priebehu jeho života v spoločnosti Koubek (2015) zahrnul do troch oblastí – oblasť všeobecného vzdelávania, oblasť odborného vzdelávania a oblasť rozvoja. (Koubek, 2015)

**O všeobecné vzdelávanie** človeka sa stará štát. V tejto oblasti vzdelávania si človek osvojuje bežné schopnosti, zručnosti a chovanie pre život v spoločnosti. Týka sa sociálneho rozvoja jedinca, jeho osobnosti. (Koubek, 2015)

Šikýř (2012) uvádza, že druhú oblasť vzdelávania – **oblasť odborného vzdelávania** zabezpečuje štát, ale aj zamestnávateľ. Štát má na starosti základnú prípravu človeka na povolanie a uplatnenie na trhu práce zatiaľ čo zamestnávateľ poskytuje:

- a) zaškolenie (adaptáciu, zaučenie);
- b) doškolenie (prehĺbenie kvalifikácie);
- c) preškolenie (rekvalifikáciu).

Človek, ktorý vstupuje do organizácie na určité pracovné miesto bez kvalifikácie, alebo prejde v spoločnosti na iné pracovné miesto, potrebuje zaškolenie. Zaučenie mu zabezpečí schopnosti k vykonávaniu danej práce.

Autor definuje doškoloňovanie ako priebežné doplňovanie kvalifikácie zamestnanca. Človek si postupom času osvojuje nové znalosti, zručnosti kvôli meniacim sa požiadavkám na svoje súčasné pracovné miesto.

Keď chce zamestnanec vykonávať inú než súčasnú prácu potrebuje nové znalosti a zručnosti. Toto mu zabezpečí rekvalifikácia alebo preškolenie na inú pracovnú pozíciu. (Šikýř, 2012)

Tretou oblasťou je **oblasť rozvoja**. Podľa Koubek (2015) sa jedná o širšie získanie vedomostí a zručností, ktoré nie sú nevyhnutne nutné k vykonávaniu súčasného zamestnania. Okrem formovania schopností pracovníka sa zameriava aj na formovanie osobnosti tak, aby lepšie prispieval k naplneniu cieľov organizácie a ku zlepšovaniu medziľudských vzťahov v organizácii. Môžeme usúdiť, že oblasť rozvoja je orientovaná viac na kariéru ako na momentálne vykonávanú prácu pracovníka.

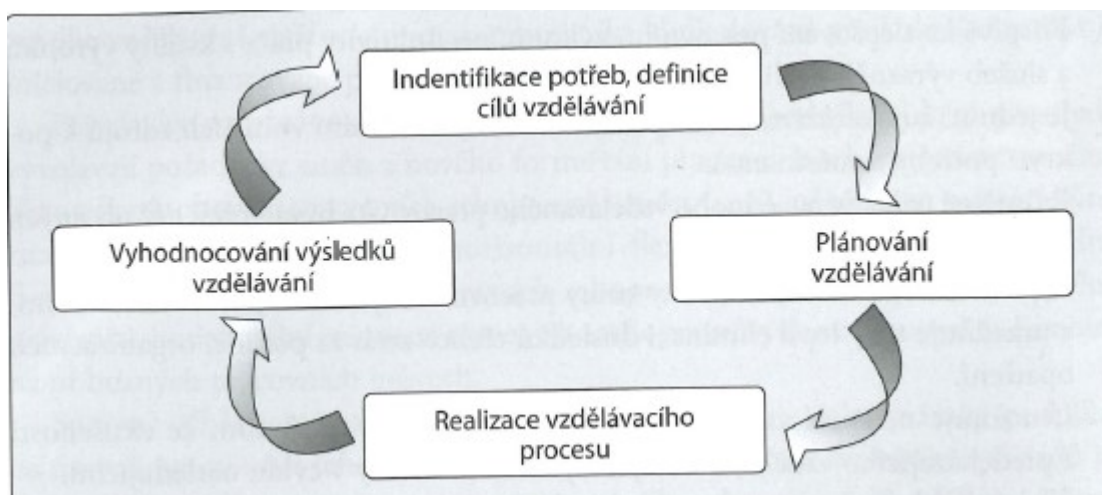
Na oblasti vzdelávania sa môžeme pozeráť aj z iného pohľadu. Môže sa jednať o funkčné vzdelávanie (často býva predmetom certifikácie), doplnkové funkčné vzdelávanie, manažérske vzdelávanie, jazykové vzdelávanie, IT školenie, účelové vzdelávanie (stress management, efektívne telefonovanie,...) a školenie zo zákona (pre všetkých zamestnancov). (Hroník, 2007)

## 2.5 Cyklus vzdelávania zamestnancov

Systematické vzdelávanie zamestnancov v organizácii vychádza zo stratégie a organizačných plánov vzdelávania. Prebieha ako neustále sa opakujúci cyklus, ktorý Šikýř (2012) rozdelil na:

- identifikácia potrieb vzdelávania;
- plánovanie vzdelávania;
- realizácia vzdelávania;
- hodnotenie vzdelávania.

Obr. 2.2 Cyklus systematického vzdelávania zamestnancov



Zdroj: VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8., s. 84

### 2.5.1 Identifikácia potrieb vzdelávania zamestnancov

Prvým krokom cyklu vzdelávania zamestnancov je identifikácia potreby vzdelávania. Potrebu vzdelávania môžeme vyjadriť ako nezhodu medzi znalosťami, zručnosťami a chovaním zamestnancov a požiadavkami na pracovné miesta. Pri identifikácii potrieb vzdelávania zamestnancov využívame nielen dostupné informácie o pracovných miestach (napríklad úlohy, povinnosti, právomoci, zodpovednosti a podmienky), ale aj informácie o samotných zamestnancoch ako ich odborná spôsobilosť, potenciál rozvoja, znalosti a schopnosti. (Šikýř, 2012)

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádzajú, že informácie môžeme dostať pomocou rôznych metód, ako štruktúrovaný rozhovor, skupinová diskusia, dotazník či pozorovanie. Potom, ako získame informácie niektorou z uvedených metód, sa získané údaje analyzujú pre identifikáciu problémov vo výkonnosti. Taktiež musíme identifikovať dôvod zistených problémov. Následne sa vypracuje program vzdelávania zamestnancov, ktorý musí byť v súlade s podnikovou stratégiou a podnikovými cieľmi.

## **2.5.2 Plánovanie vzdelávania zamestnancov**

Po úspešnej identifikácii potrieb vzdelávania zamestnancov nasleduje ďalší krok – plánovanie vzdelávania. Základom plánovania je spracovanie plánu vzdelávania, ktorý by mal, ako uvádza Šikýř (2012), obsahovať:

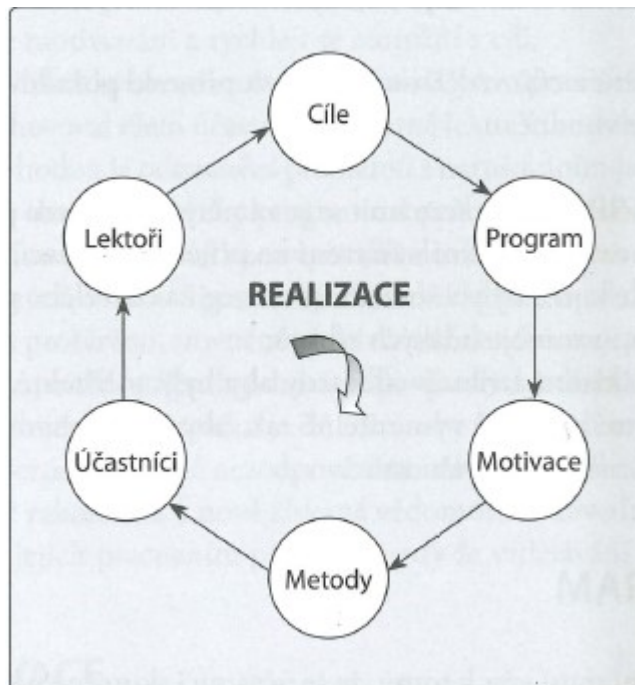
- cieľ vzdelávania (vychádza z potreby vzdelávania);
- cieľovú skupinu zamestnancov (účastníci by mali byť homogénni – mali by mať približne rovnaké funkčné zaradenie a mali by byť na podobnej úrovni vo vedomostiach a schopnostiach);
- metódy vzdelávania (na pracovisku alebo mimo pracoviska);
- inštitúciu zabezpečujúcu vzdelávanie (zamestnávateľ alebo externá firma);
- lektora vzdelávania (interný alebo externý);
- miesto vzdelávania (vo firme alebo mimo nej);
- čas vzdelávania (počas pracovnej doby, mimo pracovnej doby, v rozpätí niekoľkých hodín/dní);
- požiadavky na materiálne a technické vybavenie a služby vzťahujúce sa k vzdelávaniu (napríklad študijné materiály, výpočtová technika, doprava, ubytovanie, stravovanie);
- metódy hodnotenia vzdelávania (porovnanie výsledkov vstupných a výstupných dát, monitorovanie priebehu vzdelávania, vyjadrenie prínosov vzdelávania);
- náklady na vzdelávanie (ktoré ovplyvňuje množstvo faktorov ako počet zamestnancov, metóda vzdelávania, miesto a čas vzdelávania a iné).

## **2.5.3 Realizácia vzdelávania zamestnancov**

Ďalším krokom cyklu po plánovaní vzdelávania je realizácia vzdelávania. V prvom rade vyberieme vhodnú metódu alebo metódy vzdelávania, inštitúciu, lektora, miesto a čas v súlade s naším plánom. Potom zaistíme materiálne a technické vybavenie potrebné na realizáciu, informujeme cieľovú skupinu účastníkov vzdelávacej akcie, prípadne zaistíme dopravu, ubytovanie a stravu. Realizácia vzdelávania je založená na aplikácii plánu vzdelávania. (Šikýř, 2012)

Fáza realizácie vzdelávania pracovníkov podľa Vodák a Kucharčíková (2011) pozostáva z niekoľkých prvkov:

Obr. 2.3 Prvky procesu realizácie vzdelávania



Zdroj: VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8., s. 99

- a) **Ciele vzdelávacieho procesu** – určíme ich na základe potrieb vzdelávania. Môžeme rozlíšiť ako programové ciele (ciele celého vzdelávacieho programu), tak aj ciele kurzu, resp. vzdelávacej akcie (ciele jednotlivých vzdelávacích aktivít).
- b) **Program** – obsahuje časový harmonogram vzdelávacej akcie, obsah (tému), použité metódy a pomôcky.
- c) **Motivácia zamestnancov** – významný prvok vzdelávacieho procesu, pretože sa prejaví v pozitívnom vzťahu pracovníkov k vzdelávaniu, vo vysokom stupni flexibility pracovníkov a v pozitívnej zmene postojov.
- d) **Metódy vzdelávania** – k dosiahnutiu stanovených cieľov je potrebné zvoliť vhodnú metódu vzdelávania. Zároveň sa musí brať ohľad na individuálne učebné štýly zúčastnených.
- e) **Účastníci** – každý zo zamestnancov má vlastný štýl učenia sa. To, aké ma človek preferencie k jednotlivým štýlom učenia zistíme pomocou dotazníku alebo pozorovania.

- f) **Lektori** – vykonávajú rôzne činnosti, napríklad pripravujú, realizujú a vyhodnocujú vzdelávanie. Vzdelanie ovplyvňujú aj osobnostné predpoklady lektorov. Dobrý lektor by mal mať vysokú úroveň zručností, počúvať druhým, mal by byť trpezlivý, priateľský a vedieť oceniť.

#### 2.5.4 Hodnotenie vzdelávania zamestnancov

Šikýř (2012) označuje hodnotenie vzdelávania za posledný a najdôležitejší krok cyklu vzdelávania zamestnancov. V tejto fáze sa hodnotí príprava, priebeh vzdelávania a výsledky – získava sa spätná väzba. Niektoré výsledky sú ťažko merateľné a prejavia sa nepriamo s odstupom času.

Pri vyhodnocovaní výsledkov sa zvažuje, či boli použité a dodržané vybrané metódy vzdelávania a v akej miere si účastníci vzdelávania osvojili nové znalosti a zručnosti pri uplatňovaní ich každodennej práce. (Šikýř, 2012)

Vyhodnotenie vzdelávacieho programu je proces, ktorý meria celkové náklady a prínosy vzdelávania. Môžeme hovoriť o overovaní návratnosti našich investícií.

Pri rozhodovaní, či budeme vyhodnocovať vzdelávaciu akciu alebo nie, musíme zobrať do úvahy klady aj zápory vyhodnocovania. Vyhodnocovanie je náročné, hlavne pri získavaní informácií a výsledky sú mnohokrát vyhodnocované subjektívne. Zároveň vyžaduje veľa času, úsilia a je finančne náročné.

Naopak, podporuje efektivitu podnikania, stáva sa zložkou zlepšovania výkonnosti a určuje, ktoré aktivity vzdelávacieho programu najviac prispeli k zvýšeniu pracovnej výkonnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Podľa toho, kedy hodnotenie prebieha, Tureckiová (2004) rozčleňuje hodnotenie na:

- **Úvodné** (pred začatím vzdelávacej akcie) – zisťuje sa vstupná úroveň znalostí a zručností. Toto hodnotenie slúži ako základňa pre porovnávanie.
- **Priebežné** – opakované overovanie znalosti a zručnosti.
- **Záverečné (súhrnné)** – overovanie znalosti a zručnosti po skončení vzdelávacej akcie. Následne sa porovnáva s úvodným hodnotením.

Na vyhodnocovaní sa podieľa viac subjektov. Účasť vrcholového managementu na vyhodnocovaní signalizuje, že je potrebné ho brať vážne. Ostatní manažéri majú hlavnú úlohu v zisťovaní integrácie vzdelávacích a podnikových cieľov. Účastníci vzdelávania dávajú spätnú väzbu pomocou formulárov a interní či externí zákazníci poukazujú na skutočný osoh vzdelávania. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

## 2.6 Metódy vzdelávania zamestnancov

To, akú metódu vzdelávania si vyberieme sa odzrkadlí pri realizácii vzdelávania pracovníkov – môže sa stať úspešnou ale aj neúspešnou. Správne zvolená metóda vzdelávania pomôže pracovníkom osvojiť si nové schopnosti k vykonávaniu dohodnutej práce a dosiahnuť požadovaný výsledok.

Podľa miesta výkonu vzdelávania rozčleňujeme:

- a) **vzdelávanie na pracovisku**, ktoré sa uplatňuje poväčšine individuálne na mieste výkonu zjednanej práce (napríklad inštruktáž pri výkone práce, asistovanie, koučing, mentoring alebo poverenie pracovnou úlohou);
- b) **vzdelávanie mimo pracoviska**, ktoré sa aplikuje prevažne hromadne mimo miesta vykonávania práce alebo dokonca mimo organizácie (patrí sem prednáška, prípadové štúdie, outdoorové hry, semináre a podobne).

Metódy vzdelávania pracovníkov volíme podľa potreby vzdelávania, cieľu vzdelávania, vybranej skupiny pracovníkov apod. Pri aplikovaní určitých metód je potrebná kontrola dodržovania plánov, rovnako ako hodnotenie priebehu a výsledkov vzdelávacej akcie. (Šikýř, 2012)

### 2.6.1 Vzdelávanie na pracovisku

Medzi metódy vzdelávania na pracovisku podľa Koubek (2015) patrí:

- **Inštruktáž pri výkone práce** – skúsený školiteľ predvádza výkon danej práce zamestnancovi, ktorý ho pozorne sleduje a snaží sa napodobniť jeho kroky. Táto metóda vzdelávania je vhodná pri zaškoľovaní a zaúčaní zamestnanca, ktorý si potrebuje ľahko a rýchlo osvojiť nové schopnosti. Nevýhody tejto metódy sú, že sa dá uplatniť väčšinou len u jednoduchších pracovných úlohách, ide



o jednorazové a krátkodobé pôsobenie a vzdelávanie prebieha v hlučnom pracovnom prostredí.

- **Asistovanie** – osvedčený školiťel' vykonáva určitú prácu a zamestnanec mu pri nej asistuje. Pri asistovaní si pracovník postupne osvojuje pracovný postup školiťel'a a pripravuje sa tak k samostatnému výkonu práce. Nevýhodou je, že vzdelávaný sa môže naučiť niektoré zlozvyky školiťel'a, a je potlačovaná vlastná tvorivosť zamestnanca.
- **Poverenie úlohou** – zamestnanec pracuje samostatne na úlohe poverenej od školiťel'a. Vzdelávaný má vytvorené všetky potrebné podmienky pre splnenie úlohy a pri práci je sledovaný. Preukáže tak svoje znalosti, zručnosti, chovanie a tvorivosť. Táto metóda prispieva k samostatnosti a zodpovednosti pracovníka za splnenie zadanej úlohy. Naopak, zamestnanec sa pri tejto metóde môže dopustiť určitých chýb alebo nesplniť úlohu, pretože neustále sledovanie je náročné.
- **Rotácia práce** – pomocou premiestňovania na nové pracovné miesta, zadávania nových pracovných úloh a vytvárania nových pracovných podmienok v organizácii zamestnanec rozširuje svoju kvalifikáciu a zlepšuje svoju prispôsobivosť.
- **Koučing** – osoba schopná komunikovať, usmerňovať určitým smerom a podnecovať (tzv. kouč) vzdeláva zamestnancov, aby dosahovali požadovaný výkon a smerovali k iniciatíve, pri čom sa berie do úvahy individualita pracovníka.
- **Mentoring** – mentor je osoba, ktorá je odborníkom v určitej oblasti. Je schopná predať svoje skúsenosti a poradiť zamestnancom pri dosahovaní žiadúceho výkonu. Jedná sa o dlhodobejšie vedenie. Vzdelávaný pracovník si sám vyberá svojho mentora (svoj osobný vzor) a iniciatíva spočíva v tomto prípade na samotnom zamestnancovi.
- **Counselling** – táto metóda spočíva vo vzájomnom komunikovaní a ovplyvňovaní sa. Pracovník sa vyjadruje ku všetkým problémom svojej práce a procesu vzdelávania, predkladá návrhy na zlepšenie. Tak vznikne spätná väzba poskytujúca námety pre zlepšenie štýlu vedenia ľudských zdrojov.
- **Pracovné porady** – Počas porady sa pracovníci zoznamujú s problémami týkajúcimi sa celej organizácie. Po zoznámení s inými problémami na iných

pracovných úsekoch si zamestnanci medzi sebou vymieňajú názory, skúsenosti a postoje. Táto metóda umožňuje rozšírenie znalostí, skúseností a zručností menej skúsených alebo nových pracovníkov. Nevýhodou tejto metódy je čas pre uskutočnenie porady. Porada, ktorá prebieha počas pracovnej doby skracuje dobu pre plnenie pracovných úloh, a porada, ktorá je po pracovnej dobe vyvoláva v zamestnancoch neochotu zúčastniť sa.

## 2.6.2 Vzdelávanie mimo pracoviska

Vzdelávanie mimo pracoviska sa najčastejšie realizuje na školách, vo vzdelávacích inštitúciách, vo výukových dielnach alebo v počítačových učebniach. Využíva sa najmä k hromadnému vzdelávaniu pracovníkov. Do tejto metódy vzdelávania Koubek (2015) zaradil:

- **Prednáška** – školiť predáva zamestnancom znalosti a zručnosti prostredníctvom výkladu. Avšak, zamestnanci strácajú motiváciu pri jednostrannom výklade k aktívnemu osvojovaniu poskytovaných znalostí.
- **Seminár** – na rozdiel od prednášky si zamestnanci ľahšie osvojujú poskytované znalosti a zručnosti. Dôvodom je výklad od školiť a následná diskusia so školiťom a ostatnými účastníkmi seminára. Seminár musí byť dôkladne zorganizovaný a moderovaný.
- **Demonštrovanie** – táto metóda vzdelávania prebieha tak, že školiť predvádza pracovníkom určitý postup pri práci v modelových alebo reálnych pracovných podmienkach a zamestnanci si pracovný postup osvojujú. Školiť využíva audiovizuálnu techniku, počítače, trenažéry. Vzdelávaní pracovníci si skúšajú nové zručnosti na bezpečnom prostredí bez rizika väčších škôd, no obvykle sa podmienky vo vzdelávacom zariadení líšia od podmienok na skutočnom pracovisku.
- **Prípadové štúdie** – metóda, ktorá prispieva k tímovej spolupráci zamestnancov, analytickému a systematickému mysleniu. Zamestnanci sa učia prostredníctvom riešenia spoločného modelového alebo reálneho problému.
- **Workshop** – ide o komplexné prípadové štúdie – problémy sa riešia v tímoch z komplexného hľadiska.
- **Brainstorming** – vyzýva zúčastnených, aby každý navrhol spôsob riešenia daného problému. Po predložení návrhu nasleduje diskusia a hľadá sa optimálny

návrh. Táto metóda podporuje kreativitu jednotlivcov, ktorí prichádzajú s novými a originálnymi nápadmi.

- **Simulácia** – zúčastnení dostanú podrobný scenár a počas určitej doby musia vykonať radu rozhodnutí. Zvyčajne ide o riešenie bežných životných situácií.
- **Hranie rolí** – metóda orientovaná na rozvoj praktických schopností pracovníkov. Je určená k osvojeniu si sociálnych vlastností a určitej role, ktorú môžu pracovníci vďaka scenáru do určitej miery dotvárať.
- **Outdoorové aktivity** – pracovníci využívajú a rozvíjajú svoje doterajšie schopnosti pomocou športových aktivít vo voľnej prírode (učia sa lepšie analyzovať, rozhodovať, plánovať, organizovať, komunikovať). Následne tieto aktivity využívajú pri vykonávaní zadanej práce a dosahovaní požadovaného výkonu.

### 2.6.3 E-larning

Špecifickým prípadom je e-larning (tzv. elektronické vzdelávanie), ktoré Šikýř (2012) považuje za metódu vzdelávania na pracovisku aj mimo pracoviska. Táto metóda funguje s podporou informačných a komunikačných technológií.

Medzi výhody používania informačných a komunikačných technológií môžeme zaradiť:

- zúčastnený sa môže vzdelávať svojím vlastným tempom, môže kedykoľvek zahájiť vzdelávaciu akciu;
- program môžeme ľahko monitorovať;
- nákladovo efektívne riešenie;
- ľahko dostupné aktualizácie;
- možnosť súkromného dorozumievania sa s lektorom. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Naopak, medzi nevýhody Vodák a Kucharčíková (2011) zaraďujú:

- vysoké náklady na zaobstaranie potrebnej techniky;
- s väčším počtom vzdelávaných narastá administratíva;
- môže sa objaviť averzia voči tejto metóde;
- neosobný kontakt s lektorom;
- namáhavé na stanovenie pravidiel spolupráce.

## 2.7 Náklady a prínosy vzdelávania zamestnancov

Keď chceme posúdiť efektívnosť vzdelávacích akcií, je nutné vykonať podrobnú analýzu nákladov a prínosov vzdelávania. K analyzovaniu nákladov a prínosov nám najčastejšiu slúži metóda merania a sledovania vzdelávania. Túto metódu rozdeľujú Mathis a Jackson (2008) do štyroch základných fáz:

- Určenie nákladov na vzdelávanie a rozvoj.** Potrebujeme zohľadniť priame náklady napr. náklady na lektorov a zúčastnených, náklady na materiál, prenájom vzdelávacích priestorov a ďalšie administratívne aktivity. Náklady je možné sledovať aj podľa druhov, vzdelávacích aktivít a jednotlivých fáz cyklu vzdelávania.
- Identifikácia potencionálnych prínosov vzdelávania a rozvoja.** Prínosy zo vzdelávacích akcií môžeme posúdiť zmenou ukazovateľov, ako sú zvýšenie kvality produktov a služieb, zníženie počtu chybných výrobkov, zrýchlenie produkcie a zníženie fluktuácie zamestnancov.
- Výpočet potencionálnych prínosov vzdelávania a rozvoja.** V tejto časti sa zbierajú dáta pre predstavenie výsledkov a následne sa každému z nich priradia náklady. Prínosy môžeme vyjadriť aj v kvalitatívnom úžitku, ktorý je veľmi ťažko peňažne vyjadriteľný. Jedná sa napr. o zlepšenie pracovnej morálky, komunikáciu, zmenu postojov, výšenie motivácie a lojality zamestnancov.
- Porovnanie nákladov a prínosov vzdelávania a rozvoja.** Posledná fáza sa zameriava na vyhodnotenie nákladov na každého účastníka, prínosov pre každého účastníka a na to, ako tieto náklady a prínosy súvisia s celkovými hodnotami, ktoré firma vykazuje. Pre dosiahnutie efektivity sa musia náklady a prínosy vyvážiť.

### 2.7.1 Náklady na vzdelávanie zamestnancov

Všetky aktivity, ktoré sú spojené s realizáciou vzdelávacej akcie musia byť vyjadrené v nákladoch. Preto Vodák a Kucharčíková (2011) rozlišujú mnoho druhov nákladov na vzdelávanie:

- priame náklady na účastníkov a lektorov, vrátane poistenia, cestovné a stravné výdaje;
- náklady na analýzu vzdelávacích potrieb;
- náklady na ubytovanie, prenájom priestorov a potrebnej technológie;
- náklady na tlač a prípravu študijného materiálu.

Ďalej môžeme vziať v úvahu tieto náklady:

- **Alternatívne náklady** – keby sa vzdelávanie nerealizovalo, tak by sme mohli náklady využiť na iné aktivity.
- **Neodvedený výkon** – počas vzdelávacej akcie je účastník programu pracovne nevyužitý a musí ho nahradiť niekto iný.
- **Režijné a administratívne náklady**, ktoré súvisia so vzdelávaním. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Podľa Bartoňková (2010) sa môže stať, že po podrobnom rozpočte vzdelávacej akcie, vrátane všetkých nákladov sú náklady vyššie ako prípustná čiastka, ktorú si firma stanoví. V tom prípade sa môže firma pokúsiť o zníženie niektorých nákladov, ktoré sa vynaložili na vzdelávanie.

Spoločnosť môže realizovať vzdelávanie vo firme a znížiť tak náklady, ktoré vznikajú v dôsledku vzdelávania mimo pracoviska externými školiteľmi. Tým sa zníži doba potrebná na cestovanie a súčasne cestovné náklady. Použitie technických prostriedkov (e-learning) môže znížiť náklady na niektoré typy vzdelávacích akcií. (Bartoňková, 2010)

## 2.7.2 Prínosy vzdelávania zamestnancov

Vo väčšine prípadov sa stáva, že manažéri pozerajú len na celkové náklady. Efektivita by nemala byť posudzovaná len na základe nákladov, ale mali by sa dostať do pozornosti hlavne prínosy vzdelávania. Medzi prínosy Vodák a Kucharčíková (2011) zaradzuje:

- **Využitie potenciálu zamestnancov** – vďaka vzdelávaniu sa človek stáva prispôsobivejším, flexibilnejším a schopným plniť požiadavky zamestnávateľa.
- **Lepšie využitie zariadenia a systému** – pracovníci prostredníctvom vzdelávacieho programu dokážu vytážiť maximum z používaných technológií.
- **Zvýšenie výkonu** – zlepšenie sa môže objaviť u výrobných procesoch, bezpečnosti, kvality a spokojnosti zákazníka.
- **Zníženie fluktuácie zamestnancov** – vzdelávanie zlepšuje image zamestnanca a zvyšuje pravdepodobnosť stálych zamestnancov.
- **Zvýšenie spokojnosti zákazníkov** – zákazníci vyhľadávajú obchodných partnerov, ktorý dokážu lepšie a ochotnejšie splniť ich požiadavky.

## 2.8 Vplyv prostredia na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Každá organizácia sa snaží udržať v prostredí, ktoré určuje nielen vzdelávacie potreby, ale aj cieľ a design danej spoločnosti. Stratégiu vzdelávania a rozvoja zamestnancov ovplyvňuje charakter ako vnútorného, tak i vonkajšieho prostredia firmy. (Bartoňková, 2010)

### Vonkajšie prostredie

Vonkajšie prostredie ovplyvňuje dianie v akejkoľvek organizácii (vrátane vzdelávania). Zmena v niektorom segmente vonkajšieho prostredia môže vyvolať potrebu vzdelávania a rozvoja. Príkladom môže byť zmena legislatívy, nový konkurent, zmena technológií a expanzia na nový segment trhu. (Bartoňková, 2010)

Segmenty vonkajšieho prostredia, ktoré môžu ovplyvňovať potreby vzdelávania sú podľa Bartoňkovej (2010):

- a) **Sociálne (demografické) prostredie** – zmeny v demografickom zložení pracovnej sily, rast úrovne vzdelania obyvateľstva atď. Demografický vývoj prichádza pomalšie, ale môže mať veľký dopad na činnosti personálneho oddelenia.

- b) **Technologické prostredie** – zmeny v technologickom prostredí majú kľúčový dopad na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, na kompetenciu zamestnancov a na strategické ciele spoločnosti.
- c) **Ekonomické prostredie** – napr. vyššie priemerné výdaje podnikov na ďalšie vzdelávanie pracovníkov s porovnaním s minulým obdobím.
- d) **Legislatívne (politické) prostredie** – oblasti vzdelávania, ktoré sú legislatívne upravené, napr. oblasť povinného vzdelávania (bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, povinné vzdelávanie upravené v rôznych vyhláškach a smerniciach pre dané profesie).

Obr. 2.4 Vonkajšie prostredie organizácie



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5., s. 23

### Vnútorné prostredie

Do vnútorného prostredia firmy patria podmienky a prostriedky na fungovanie spoločnosti a všetky jej interné procesy. Pre efektívne fungovanie firemného vzdelávania je potrebná previazanosť podnikovej politiky s podnikovou stratégiou, stratégiou riadenia ľudských zdrojov, stratégiou vzdelávania pracovníkov a vytvorenie organizačných a inštitucionálnych predpokladov pre vzdelávanie. (Bartoňková, 2010)

## 2.9 Sociologický výskum

„Sociologický výskum je cieľavedomé, systematické a organizované získavanie, spracovávanie a interpretácia informácií o sociálnej dimenzii objektívnej reality.“ (Nový, Surynek, 2006, s. 252)

Podľa autora je ťažko nahraditeľnou metódou poznávania postojov, názorov, preferencií a správania pracovníkov a pracovných skupín v oblasti vnútropodnikového riadenia. Okrem poznávacej funkcie plní aj vedľajšie funkcie – motivačnú a kontrolnú.

Medzi typy sociologického výskumu Foret (2008) zaradil kvantitatívny a kvalitatívny výskum. Kvalitatívny výskum sa zameriava na väčší súbor respondentov. Umožňuje nám poznávať motív, správanie, postoje, preferencie a názory ľudí.

Naopak, kvalitatívny výskum sa snaží o čo najväčšiu platnosť výsledkov – validitu (či sme zistili to, čo sme chceli zistiť). Nemá v úmysle postihnúť čo najväčšiu reprezentatívnu vzorku, ale skúma jednotlivcov. (Jandourek, 2003)

### 2.9.1 Metódy sociologického výskumu

Medzi hlavné metódy sociologického výskumu patrí pozorovanie, rozhovor, dotazník, prípadové štúdie, experimenty a iné. (Armstrong, 2015)

#### **Pozorovanie**

Ako tvrdí Armstrong (2015), pozorovanie nám pomôže vytvoriť si realistickú predstavu o tom, čo sa v skutočnosti deje.

Reichel (2009) rozdelil pozorovanie na zjavné a skryté. Pri zjavnom pozorovaní sú si zamestnanci vedomí, že sú pozorovaní. Veľkou nevýhodou je rušenie pozorovaných a skreslenie pracovného výkonu. Výhodou môže byť vytváranie si priebežného záznamu z pozorovania. O nezjavnom pozorovaní zamestnanci nevedia, pracujú prirodzene.



## Rozhovor

Rozhovory nám pomáhajú získať skutočné údaje, postoje a pocity zamestnancov. Armstrong (2015) rozlišuje tri typy rozhovorov:

- a) **Štruktúrovaný rozhovor** – máme dopredu pripravené otázky, kvôli ktorým sa minimalizujú rozdiely medzi zamestnancami. Nevýhodou tohto typu rozhovoru môže byť obmedzovanie a odhaľovanie reakcií zamestnancov na danú tému.
- b) **Neštruktúrovaný rozhovor** – otázky nie sú pripravené, a zamestnanci môžu bez prerušovania hovoriť o danej téme. Nevýhodou je náročné vyhodnocovanie výsledkov.
- c) **Pološtruktúrovaný rozhovor** – je daná téma, ku ktorej sa zamestnanci vyjadrujú, ale zároveň sú určené otázky, ktoré musia byť zodpovedané. Rozhovor musí viesť skúsená osoba.

## Dotazník

Je to písomná forma získavania informácií k danej téme, názorov. Umožňuje získať viac odpovedí od väčšieho počtu respondentov. Nevýhodou môže byť nepochopenie otázky, nízka návratnosť dotazníkov alebo neoverenie správnosti odpovede. Dotazník by nemal byť dlhý, náročný a mal by byť zrozumiteľný. (Reichel, 2009)

Autor rozdelil typy otázok do jednotlivých kategórií. Podľa toho, do akej miery je otázka štandardizovaná môžeme rozlíšiť:

- **voľná otázka** – voľný priestor na vyjadrenie sa, žiadne varianty odpovedí;
- **uzavretá otázka** – respondent odpovedá formou výberom z ponúkaných variant;
- **polouzavretá otázka** – súbor ponúkaných variant odpovedí s možnosťou vlastnej odpovede.

Ďalšia kategória otázok sa zameriava na počet ponúkaných variant. Dichotomické otázky sú otázky s výberom z dvoch možností, a otázky s viacerými ako dvoma variantami nazývame polytomické.

### 3 Charakteristika výrobné spoločnosti

V tejto kapitole bližšie predstavím spoločnosť, v ktorej budem analyzovať systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Na začiatku sa vymedzia podnikateľské činnosti, ktoré firma realizuje, jej história, vývoj a súčasné pôsobenie, jej najväčší dodávatelia a odberatelia. Firma kladie veľký dôraz na ochranu životného prostredia, bezpečnosť a zdravie svojich zamestnancov a preto bude jedna podkapitola zameraná na zásady, ktorými sa riadi pri ochrane ovzdušia, vody, pôdy, bezpečnosti a zdravia.

Okrem toho sa zanalyzuje organizačná štruktúra spoločnosti, štruktúra zamestnancov a odmeny, prostredníctvom ktorých sa snaží dosiahnuť stabilitu zamestnancov. Všetky informácie v tejto kapitole budú čerpané z interných dokumentov výrobné spoločnosti.

#### 3.1 Predstavenie spoločnosti

Výrobná spoločnosť XY, spol. s r. o., ktorá je čisto českou spoločnosťou, bola založená v Novém Jičíně a neskôr svoje pôsobenie rozšírila do Rožnova pod Radhoštěm. Svojim zákazníkom, ktorí prevažne pôsobia v automobilovom priemysle, môže spoločnosť ponúknuť tieto služby:

- návrh, konštrukciu a výrobu lisovacích nástrojov, kontrolných a zváracích prípravkov;
- lisovanie na postupových a ručných lisoch;
- ručné a robotické zváranie;
- povrchové úpravy;
- omieľanie a priemyselné umývanie;
- montážne práce, nitovanie atď.

Aj keď je firma čisto českou spoločnosťou a nemá žiadne prevádzky v zahraničí, tak má prevažne zahraničných odberateľov a dodávateľov. Najvýznamnejšími dodávateľmi pre firmu sú Möhling GmbH & Co. KG (Nemecko), Moretto S.p.A. (Taliansko), Häuselmann Metall GmbH (Švajčiarsko) a české spoločnosti PWO Czech Republic, Rosso Stell a iní.

Spoločnosť vyrába a poskytuje svoje služby prevažne pre automobilový priemysel, napríklad pre spoločnosti Škoda Auto, Brose, U-shin Slovakia, Benteler, Faurecia, Brano

Group, Tatra Trucks a mnoho ďalších. Spoločnosť XY, spol. s r. o. dodáva aj pre spoločnosti v Mexiku, Číne, Nemecku a Francúzsku.

### **3.2 História a súčasnosť**

V roku 2001 bola založená spoločnosť XY, spol. s r. o. v Novém Jičíně, ktorá sa zameriavala hlavne na lisovanie a zváranie kovových výliskov. Aby spoločnosť XY, spol. s r. o. bola schopná ponúknuť komplexné služby svojim zákazníkom, došlo v roku 2004 k rozšíreniu výrobných kapacít v oblasti povrchovej úpravy kovov vrátane omieľania výliskov a priemyselného umývania a to otvorením prevádzky v Rožnově pod Radhoštěm.

Významným míľnikom v histórii spoločnosti bolo zahájenie výroby lisovacích nástrojov, kontrolných a zváracích prípravkov vo vlastnej nástrojárni, ktorá je od roku 2007 umiestnená v sídle firmy v Novém Jičíně.

Pre svoje úspešné pôsobenie v automobilovom priemysle je výrobná spoločnosť XY, spol. s r. o. držiteľom certifikátu systému kvality podľa ISO/TS 16949:2009, EN ISO 9001 a certifikátu ochrany životného prostredia podľa EN ISO 14001:2005.

V súčasnej dobe je výrobná spoločnosť XY, spol. s r. o. schopná ponúkať lisovanie kovových výliskov z ocele, nerezovej ocele, hliníku a bronzu. Využitie výliskov je hlavne v automobilovom priemysle v zámkových systémoch, výfukových systémoch, ale taktiež slúžia aj ako vnútorné výstuhy karosérií, výstuhy dverí, držiaky, konzoly a podobne.

### **3.3 Výrobná spoločnosť a životné prostredie**

Spoločnosť XY, spol. s r. o. je zodpovedná za trvalé zlepšovanie životného prostredia v spoločnosti aj v regióne. Vedenie spoločnosti si uvedomuje, že ekologickosť a bezpečnosť svojich výrobkov a výroby, určuje postavenie firmy na trhu a jej vzťah ku konkurencii. Preto sa zaviedlo ekologicky orientované riadenie spoločnosti a ekologické hľadiska sa stávajú, tak ako hľadiská kvality, súčasťou stratégie vrcholového riadenia spoločnosti.

Celá spoločnosť jedná bezprostredne podľa týchto zásad:

- Hľadiská životného prostredia zahrňujú do všetkých fáz životného cyklu výrobkov od ich vývoja, výroby, uvedenia na trh až do ich likvidácie.

- Úsporne zachádzajú so surovinami, chemickými látkami a energiami, snažia sa znižovať ich spotrebu. Poskytujú zákazníkom, verejnosti a zamestnancom informácie, ako majú so surovinami, chemickými látkami a energiami nakladať, aby nebolo ohrozené životné prostredie, ich zdravie a bezpečnosť.
- Znižujú alebo úplne zamedzujú vypúšťanie znečisťujúcich látok do zložiek životného prostredia (do vody, ovzdušia a pôdy). Svoje výrobky vyrábajú tak, aby dopad na životné prostredie, bezpečnosť a zdravie zamestnancov bol minimálny. Znižujú objem produkovaných odpadov a ich využitím a recykláciou spomaľujú čerpanie surovinových zdrojov. Firma dáva rovnakú prioritu životnému prostrediu, ochrane zdravia a bezpečnosti ako ekonomickým hľadiskám.
- Bezprostredne dodržiať záväzné povinnosti pre oblasť ochrany životného prostredia a kladú veľký dôraz na dodržovanie zhody s odpovedajúcimi environmentálnymi právnymi a inými environmentálnymi požiadavkami, ktoré sa na spoločnosť vzťahujú.
- Neustále sa snažia zlepšovať systém environmentálneho managementu pre zvýšenie environmentálnej výkonnosti. Firma vedie register významných environmentálnych aspektov, včas identifikujú zdroje a riziká, ktoré môžu spôsobiť haváriu, ohroziť životné prostredie alebo bezpečnosť a zdravie zamestnancov. Na likvidáciu prípadných havárií majú v spoločnosti pripravené havarijné plány, dokumentované informácie a prostriedky.
- Pri spolupráci s orgánmi štátnej správy, so svojimi partnermi, zákazníkmi a dodávateľmi materiálov, tovaru a služieb vyžadujú, aby ich prístup k životnému prostrediu, k ochrane zdravia a bezpečnosti bol v súlade so zásadami spoločnosti.
- Zvyšujú zodpovednosť zamestnancov za ochranu životného prostredia a vlastného zdravia a zároveň vyžadujú ich spoluprácu pri zvyšovaní úrovne ochrany.

### 3.4 Organizačná štruktúra spoločnosti

Na vrchole spoločnosti stojí konateľ, výkonný riaditeľ a prokurista. Jednotlivými úsekmi výrobnnej spoločnosti sú: finančné oddelenie, pod ktoré patrí účtáreň, oddelenie riadenia ľudských zdrojov, ktorého úlohou je aj riadenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov, obchodné

oddelenie, oddelenie kvality a IT oddelenie. Obe prevádzky majú súčasne vlastné oddelenie logistiky, oddelenie kvality (vrátane internej kvality), výrobné a technické oddelenie.

Okrem vlastných interných pracovníkov má spoločnosť aj externých spolupracovníkov. Konkrétne ide o poradcu v oblasti kvality, bezpečnostného technika, vlastného právnik, daňového poradcu, údržbára strojov, údržbára elektronických zariadení a zvarača.

Pre bližšiu predstavu je celá schéma organizačného usporiadania spoločnosti v Prílohe 1 - Organizačná štruktúra spoločnosti.

### **Štruktúra zamestnancov**

Výrobná spoločnosť XY, spol. s r. o. sa snaží zamestnávať schopných, adaptabilných a motivovaných zamestnancov, ktorí budú naplňovať stratégiu spoločnosti a jej jednotlivé ciele. Keďže jedným z cieľov firmy je stabilita a udržanie zamestnancov, poskytuje im rôzne zamestnanecké výhody ako napríklad stravné lístky, Flexi Pass, 3 dni zdravotného voľna, 22 dni dovolenky, mesačná odmena za pravidelnú dochádzku, príspevok na dopravu ale aj nepovinné vzdelávacie programy, vďaka ktorým si môžu zamestnanci budovať svoj osobný rozvoj.

V súčasnej dobe zamestnáva dohromady 277 zamestnancov, avšak pri nedostatku pracovnej sily firma využíva externé firmy pre kontrolu a balenie výrobkov. Technicko-hospodárskych pracovníkov zamestnáva 45 (približne 16% z celkového počtu) a zvyšok (84%) sú robotníci.

## **4 Analýza súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti**

V tejto kapitole bude bližšie ukázaný systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov výrobnjej spoločnosti. Popíše sa ako spoločnosť identifikuje potreby vzdelávania, ako vzdelávanie plánuje a čo je obsahom plánovania a ako vzdelávacie aktivity realizuje. Okrem toho sa vymedzia vzdelávacie programy spoločnosti a ich rozdelenie. Všetky informácie v tejto časti kapitoly budú čerpané na základe konzultácie s príslušnými osobami, ktoré majú na starosti vzdelávanie a rozvoj pracovníkov a z interných materiálov spoločnosti. Následne bude realizovaná analýza dotazníkového výskumu, vyhodnotenie jeho výsledkov a celkové vyhodnotenie systému vzdelávania a rozvoja z pohľadu niektorých zamestnancov.

### **4.1 Systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov**

Jedným z cieľov spoločnosti XY, spol. s r. o. je zamestnávať zaškolených a samostatne pracujúcich zamestnancov. O plánovanie vzdelávania a rozvoja pracovníkov sa stará prevažne úsek riadenia ľudských zdrojov a následné vzdelávacie akcie realizuje už konkrétny úsek, pod ktorým zamestnanci pracujú alebo interní a externí školitelia.

Firma chce prostredníctvom vzdelávania a rozvoja zamestnancov dosiahnuť konkurencieschopnosť a lepšie postavenie na trhu, uspokojovať potreby zákazníkov (napríklad vyššou kvalitou ako má konkurencia) a pracovníkov. Zámerom vzdelávania je taktiež dosiahnutie trvalých zmien, najmä v znalostiach, zručnostiach a postojoch, ktoré podporujú a zvyšujú výkon zamestnancov pri plnení cieľov vyplývajúcich zo stratégie spoločnosti.

### **4.2 Cyklus vzdelávania zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti**

Kolobeh vzdelávania pozostáva v spoločnosti XY, spol. s r. o. z troch častí – v prvom rade sa identifikujú potreby a dôvody vzdelávania, po identifikácii nasleduje naplánovanie vzdelávacích akcií, kde sa stanovia všetky potrebné náležitosti na priebeh vzdelávacej akcie a nakoniec prebieha realizácia vzdelávania zamestnancov.

#### **4.2.1 Identifikácia potrieb vzdelávania**

Rozpoznanie potrieb vzdelávania vychádza zo súčasnej úrovne znalostí, zručností, postojov a motivácie zamestnancov, ktorí v spoločnosti pracujú. Potreba vzdelávania vzniká na podnet vedúceho pracovníka daného organizačného úseku spoločnosti (napríklad výrobný

úsek, obchodný úsek alebo úsek kvality), ktorý identifikuje nezhodnosť medzi požadovanými a skutočnými znalosťami, zručnosťami alebo výkonom zamestnancov.

Potreba vzdelávať zamestnancov v spoločnosti, či už technicko-hospodárskych pracovníkov alebo robotníkov, môže vznikáť aj z iných dôvodov, ako nedostatočná kvalita vyrábaných výrobkov alebo poskytovaných služieb, nepostačujúca výkonnosť a motivácia zamestnancov, zmena legislatívy alebo zmena požiadaviek na jednotlivé pracovné miesta. Vzdelávanie je nutné aj pri zamestnaní nových zamestnancov, pri zmene úloh alebo rozšírenia zodpovednosti a právomocí zamestnancov a taktiež pri nápravných preventívnych opatreniach. Nové postupy výroby, nové technológie používané vo výrobe, nové druhy výrobkov alebo súčastí taktiež vyvoláva spoločnosť XY, spol. s r. o. potrebu vzdelávania, ako aj zvýšená nepodarkovosť pri výrobe alebo zvýšená úrazovosť na pracovisku.

#### **4.2.2 Plánovanie vzdelávania**

Pred realizáciou akejkoľvek vzdelávacej akcie si firma najskôr naplánuje všetky potrebné náležitosti. V prvom rade si vymedzí **cieľ vzdelávacej akcie** a čo chce prostredníctvom vzdelávania zamestnancov dosiahnuť. Vo väčšine prípadov sa jedná o zvýšenie pracovnej výkonnosti svojich zamestnancov prostredníctvom nových znalostí a zručností, pochopenie nových pracovných podmienok, systémov, technológií a postupov, zvýšenie motivácie zamestnancov, ale aj ich kariérny rast a osobný rozvoj. Prostredníctvom vzdelávania zamestnancov chce dosiahnuť aj zlepšenie kvality svojich výrobkov a ponúkaných služieb, zvýšenie úrovne životného prostredia a v neposlednom rade splniť legislatívne podmienky.

Vzdelávanie vo firme prebieha neodkladne pre všetkých zamestnancov, či už technicko-hospodárskych pracovníkov alebo robotníkov. Vzdelávacie akcie sa odlišujú podľa oblasti vykonávanej práce a podľa pracovnej pozície zamestnancov v spoločnosti.

V spoločnosti XY, spol. s r. o. sa využívajú rôzne **metódy vzdelávania** pracovníkov. Jednotlivé metódy sa líšia podľa toho, o aký druh vzdelávacích akcií ide a aká je cieľová skupina sa bude školiť. Jedna z metód vzdelávania zamestnancov je inštruktáž pri výkone práce, ktorou sa vzdelávajú hlavne operátori výroby alebo skladníci. Ďalšou metódou pre vzdelávanie robotníkov je asistovanie, ktoré sa zameriava hlavne na vzdelávacie akcie týkajúce sa obsluhy zložitejších prístrojov. Firma využíva taktiež vzdelávanie formou pracovných porád, ktorých sa zúčastňujú vedúci pracovníci a manažéri rôznych oddelení. Pracovné porady

prebiehajú tak, že vedúci pracovníci alebo manažéri vysvetľujú problémy vznikajúce na ich pracovnom úseku, a ostatní zamestnanci im vyjadrujú svoj názor na daný problém, prípadne sa im snažia poradiť. Tento spôsob vzdelávania pracovníkov dopomáha k pochopeniu závislostí problémov jednotlivých úsekov a k získavaniu nových znalostí. Pracovných porád sa zúčastňujú taktiež robotníci so svojimi nadriadenými, kde spoločne diskutujú o reklamáciách a prebieha školenie na chybovosť vlastných výrobkov.

Okrem spomenutých metód vzdelávania zamestnancov sa vo firme praktizuje aj vzdelávanie formou prednášok. Vo väčšine prípadov sa prednáša na tému bezpečnosti a zdravia pri práci (ďalej taktiež BOZP), o požiarnej ochrane vrátane poskytovania prvej pomoci na pracovisku, o nakladaní s nebezpečnými látkami a chemikáliami, o havarijnom pláne, o nakladaní s odpadmi, o ochrane životného prostredia, o zmene zákonov, vyhlášok smerníc a legislatívnych zmenách. Firma sprostredkováva aj dobrovoľné školenia, napríklad výučbu cudzích jazykov, ktorá prebieha formou semináru. Pri vzdelávacích kurzoch týkajúcich sa používania a obsluhy počítačových programov sa v najčastejších prípadoch používa metóda poverenie úlohou. Touto metódou sú vzdelávaní skladníci a vedúci skladu, správca IT, majstri vo výrobe, vedúci pracovníci úseku logistiky, finančného úseku, úseku kvality a akosti a účtovníka.

Vzdelávacie akcie vo výrobnej spoločnosti realizujú **interní pracovníci**, ale aj **externí škoolitelia**. To, akého lektora firma vyberie na uskutočnenie vzdelávacej akcie závisí od programu a typu vzdelávania. Pri vzdelávaní na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a požiaru ochranu s poskytovaním prvej pomoci na pracovisku, firma využíva externého bezpečnostného technika, ktorý vlastní akreditovaný certifikát o odbornej spôsobilosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Externí škoolitelia sú potrební aj pri vzdelávaní skladníkov na používanie a manipuláciu s čelnými vysokozdvížnými vozíkmi, vysokozdvížnými vozíkmi s výsuvným stĺpom a s ručnými elektrickými vysokozdvížnými vozíkmi. Firma využíva externých lektorov aj pri vzdelávacích akciách zameraných na zachádzanie s nebezpečnými látkami a chemikáliami, ale aj pri jazykových kurzoch určených pre zamestnancov spoločnosti.

Vo väčšine prípadov využíva firma interných škooliteľov, čiže vlastných pracovníkov. Interný lektor je pre firmu menej nákladný a osobne pozná školených zamestnancov, ich zlozvyky a najväčšie chyby pri vykonávaní zadanej práce. Preškolenie na kvalitu a chybné



výrobky vykonáva vedúci pracovník oddelenia kvality a kontroly kvality, na tému ochrany životného prostredia a nakladanie s odpadmi školí manažér systému environmentálneho riadenia (manažér EMS). Práca s podnikovým informačným systémom QI vyžaduje vyškolených a zručných zamestnancov. Školenie prebieha s interným IT technikom a správcom IT, ktorý zabezpečuje vzdelávanie aj pre zamestnancov, ktorí pracujú s inými počítačovými programami, napríklad Microsoft Office. Novo prijatý zamestnanec do organizácie musí prejsť rôznymi školeniami a vzdelávacími akciami. Najdôležitejší vzdelávací program pre nového pracovníka je vstupná inštrukcia na pracovnú pozíciu, ktorú bude vykonávať. Vstupnú inštrukciu vykonáva vedúci pracovník daného pracovného úseku spoločnosti. Pri zavádzaní nových technológií vo výrobe, nových postupoch a nových vyrábaných výrobkov vedie školenie vedúci pracovník výrobného oddelenia.

Vzdelávacie akcie zamerané na zmenu zákonov, vyhlášok, smerníc, predpisov a zmenu legislatívy nevykonáva ani externí, ani interní pracovník. Zamestnanci sa vzdelávajú sami preštudovaním nových zákonníkov, prospektov a letákov, čiže ide o takzvané samoštúdium. Samoštúdium je dobrovoľné, výnimkou sú pracovné pozície ako účtovník, manažér ochrany životného prostredia a iní, ktorým sa takýto druh vzdelávacích akcií ráta za povinný.

Vzdelávanie pracovníkov výrobného oddelenia XY, spol. s r. o. prebieha najčastejšie **v internom prostredí firmy** – vo vlastnej zasadacej miestnosti, ktorá je vybavená audiovizuálnou technikou, ako je napríklad interaktívna tabuľa, počítač a dataprojektor. Učebňa je vybavená aj učebnými materiálmi zameranými na daný druh školenia. Okrem vzdelávania zamestnancov vo vlastnej školiacej miestnosti, firma realizuje vzdelávacie akcie aj priamo na pracovisku. Spoločnosť umožňuje zamestnancom vzdelávanie taktiež **mimo pracoviska**. Väčšinou sa jedná o jazykové kurzy, ktoré prebiehajú v miestnej jazykovej škole, a vzdelávanie zamerané na správne zachádzanie s nebezpečnými látkami a chemikáliami, ktoré sa uskutočňuje v školiacom stredisku v Jihlavě.

Z dôvodu povinnosti väčšiny vzdelávacích akcií, sa zamestnanci školia výhradne **počas pracovnej doby**. V priebehu školenia je pracovníkom preplácaná mzda v plnej výške, bez ohľadu na to, že nevykonávajú žiadnu pracovnú úlohu. Firma zároveň dáva možnosť svojim pracovníkom vzdelávať sa **mimo pracovnej doby**, avšak bez nároku na mzdu. Jediné, čo spoločnosť v tomto prípade ponúka, je náhrada celkových nákladov spojených s realizáciou

kurzu, pretože ide o dobrovoľné vzdelávacie akcie, ktoré priamo nesúvisia s výkonom zamestnanca.

#### **4.2.3 Realizácia vzdelávania**

Výrobná spoločnosť zabezpečuje vzdelávanie a rozvoj pre svojich zamestnancov buď v určitých časových intervaloch alebo pri vzniku potreby vzdelávania. Keď sa vedúci pracovníci, manažéri alebo úsek riadenia ľudských zdrojov rozhodnú realizovať vzdelávací kurz, musia o tom v prvom rade oboznámiť konateľa a výkonného riaditeľa spoločnosti a následne dotýčnych zamestnancov. Jedným z najdôležitejších rozhodnutí je voľba lektora, či už interného alebo externého.

Keď sa spoločnosť rozhodne pre realizáciu vzdelávania interným zamestnancom, musí si overiť, kto je pre danú úlohu najvhodnejším kandidátom. Zvyčajne zamestnancov školí vedúci pracovník, prípadne zástupca vedúceho pracovníka určitého oddelenia, ktorý má čiastočné skúsenosti alebo prax v realizácii výukových kurzov.

O niečo náročnejšie je výber externého lektora, ktorého zabezpečuje oddelenie spoločnosti zameriavajúce sa na riadenie ľudských zdrojov. Školiteľa vyberajú podľa predchádzajúcich skúseností, odporúčaní alebo sa obrátia na nového, zatiaľ neodsúdeného lektora. Spolu so školiteľom sa výrobná spoločnosť dohodne na mieste, dátume a čase školenia, prejdú si spoločne obsah a cieľ vzdelávacej akcie. Okrem formálnych a obsahových náležitostí si vzájomne priblížia svoje predstavy o provízií, miere pokrytia cestovných nákladov, prípadne možnosti stravovania alebo ubytovania.

Pred zahájením samotnej vzdelávacej akcie, výrobná spoločnosť oboznámi vybranú cieľovú skupinu o blížiacom sa školení. Vedenie môže informovať zamestnancov niekoľko dní pred počiatkom, alebo v deň konania akcie. Prostredníctvom rozoslania pozvánok alebo vyvesenia oznámenia o školení na informačné tabule, sa môžu zamestnanci dozvedieť všetky potrebné informácie týkajúce sa danej školiacej akcie. Obsah pozvánky alebo oznámenia konkretizuje názov vzdelávacieho programu, hlavnú tému, metódu vzdelávania, meno školiteľa, dátum, miesto, čas a vybranú cieľovú skupinu, ktorá by sa mala školenia zúčastniť.

Na začiatku vzdelávacej akcie sú zúčastnení oboznámení s časovým a vecným harmonogramom školenia a vytvorí sa listina zúčastnených. Následne sa všetkým prítomným

rozdajú materiály a podklady súvisiace s preberanou témou, vďaka ktorým sa môžu zapájať do diskusie a reagovať na podnety školiteľa.

### **4.3 Vzdelávacie programy výrobnjej spoločnosti**

Výrobná spoločnosť XY, spol. s r. o. poskytuje svojim zamestnancom širokú škálu vzdelávacích programov. Firma má k realizácii vzdelávania a rozvoja pracovníkov tri rôzne prístupy. Jedným z prístupov je povinnosť realizácie kurzu, ktorá je daná predovšetkým legislatívou (napr. BOZP). Do tejto kategórie súčasne patrí vzdelávanie, bez ktorého by zamestnanci neboli schopní vykonávať svoju prácu a naplňovať ciele spoločnosti (napr. zácvik a adaptácia nového zamestnanca). Ďalším prístupom sú školenia, ktoré by spoločnosť mala realizovať, pretože vďaka novo získaným zručnostiam svojich pracovníkov jej prinášajú úžitok (napríklad vzdelávanie na zaobchádzanie s nebezpečnými látkami a chemikáliami). Posledný prístup spočíva na dobrovoľnosti realizácie. Vzdelávacie akcie nie sú dané legislatívou ani nesúvisia s výkonom zamestnancov, ale vytvárajú dobré meno spoločnosti a napomáhajú so stabilitou a udrzaním svojich pracovníkov (napr. jazykové kurzy).

Vzdelávacie programy, ktoré vo firme bežne prebiehajú, sa rozdeľujú do štyroch základných skupín:

- a) vzdelávanie a rozvoj nových zamestnancov;
- b) priebežné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov;
- c) ciele vzdelávanie a rozvoj zamestnancov;
- d) dobrovoľné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

#### **4.3.1 Vzdelávanie a rozvoj nových zamestnancov**

Pred začatím vykonávania zadaných pracovných úloh a plnenia cieľov organizácie musí každý nový zamestnanec prejsť určitým okruhom povinných vzdelávacích akcií (viď Príloha 2 – Vstupné školenie nových zamestnancov). Nový pracovník musí podstúpiť zácvik na danú pracovnú pozíciu, ktorý prebieha najčastejšie formou inštruktaže pri výkone práce alebo formou asistovania, v prípade ak bude zamestnanec pracovať s obťažnejšími technológiami. Každému novému zamestnancovi je na dobu dvoch mesiacov pridelený garant, ktorým najčastejšie býva priamy nadriadený pracovník. Garant musí mať odpracované minimálne tri roky vo výrobnjej spoločnosti XY, spol. s r. o., a nového zamestnanca bude sprevádzať počas jeho prispôbovaniu sa novému pracovnému miestu, pracovným podmienkam a v prípade potreby

alebo nejasností sa naňho nový zamestnanec môže obrátiť. Pracovníka musí zoznámiť s pracovnými procesmi a návodmi, s používaním a pracovaním s príslušnou dokumentáciou, taktiež ho musí oboznámiť s technickým vybavením pracoviska, s používanými nástrojmi a zariadeniami, so vstupnými materiálmi, so špecifickými požiadavkami a podmienkami pracoviska atď.

Nový zamestnanec sa musí zároveň zoznámiť so spoločnosťou, jej históriou, pôsobením, ostatnými pracovnými úsekmi a spolupracovníkmi, s pracovným a organizačným poriadkom, dochádzkovým a stravovacím systémom, personálnou politikou a s pravidlami a povinnosťami, ktoré sa na pracovisku uplatňujú. Túto adaptáciu má na starosti personálny špecialista spoločnosti.

Okrem zácviku na pracovnú pozíciu nového zamestnanca, sa pracovník musí zúčastniť aj niekoľkých povinných školení, ktoré sú povinné nerozdielne pre všetkých pracovníkov, či už radových alebo vedúcich. Jedným z takýchto vzdelávacích programov je školenie na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Súčasťou vzdelávania na BOZP je aj zaškoľovanie na požiarnu ochranu, poskytnutie prvej pomoci na pracovisku v prípade vzniknutého nebezpečenstva a ohrozenia zdravia, krízový plán, hygiena na pracovisku, bezpečnosť práce pri stavebných prácach alebo práci vo výškach. Vzdelávacia akcia prebieha hneď prvý deň nástupu nového pracovníka a realizuje ju externý bezpečnostný technik s akreditovaným certifikátom. Kurz prebieha formou prednášky vo vlastných priestoroch firmy – v školiacej miestnosti, ktorá je vybavená modernou audiovizuálnou technikou. Na konci výukového kurzu dostane každý nový zamestnanec papier, na ktorom musí svojím podpisom súhlasiť, že bol oboznámený so systémom bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, požiarnou ochranou a poskytnutia prvej pomoci na pracovisku (viď Príloha 3 – Záznam o vstupnom školení na BOZP, PO a ŽP). Nový zamestnanec sa musí zúčastniť taktiež školenia na systém kvality, kde je zoznámený so špecifickými požiadavkami na kvalitu a následkami neplnenia požiadaviek.

Posledným vstupným školením pre nových zamestnancov je na tému ochrany životného prostredia. Pracovníci spoločnosti sú informovaní o vplyvoch svojich činností a celkovej činnosti podniku na životné prostredie, o pracovných postupoch a predpisoch, ktorých dodržiavanie vedie k minimalizácii negatívneho vplyvu činností na životné prostredie a ako majú úsporne zachádzať so surovinami, energiami a chemickými látkami aby neohrozovali životné prostredie, svoje zdravie a bezpečnosť práce. Táto vzdelávacia akcia prebieha opäť

v interných priestoroch spoločnosti s interným lektorom – manažérom systému environmentálneho riadenia.

#### **4.3.2 Priebežné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov**

Jedným z firemných vzdelávacích programov je priebežné vzdelávanie a rozvoj svojich zamestnancov. Priebežných školení sa v niektorých prípadoch nemusia zúčastňovať všetci zamestnanci spoločnosti, čo bolo nutnosťou predchádzajúcej kategórie vzdelávacieho programu, ale týka sa len určitej skupiny pracovníkov. To, akých priebežných vzdelávacích akcií sa musia zamestnanci zúčastňovať, vyplýva z ich náplne práce a postavenia v spoločnosti.

Medzi priebežné, pravidelne sa opakujúce výukové kurzy patria:

- pracovné porady vedúcich pracovníkov;
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci;
- požiarne ochrana;
- poskytovanie prvej pomoci na pracovisku;
- zachádzanie s nebezpečnými látkami a chemikáliami;
- havarijný plán;
- nakladanie s odpadmi;
- zásady ochrany životného prostredia;
- systém EMS;
- čelné vysokozdvížne vozíky, vysokozdvížne vozíky s výsuvným stĺpom a ručné elektrické vysokozdvížne vozíky.

Všetci vedúci pracovníci a manažéri spoločnosti sa pravidelne raz do týždňa zúčastňujú pracovných porád spolu s konateľom počas pracovnej doby zamestnancov. Pracovné porady spočívajú v analýze problémov jednotlivých úsekov a návrhov na zlepšenie. Pracovníci spoznávajú prostredníctvom pracovných porád problémy na ostatných pracovných oddeleniach a ich vzájomnú závislosť. Cieľom tejto metódy vzdelávania je vyriešiť problémy všetkých pracovných úsekov, prípadne získanie nových informácií a názorov.

Výnimkami priebežných vzdelávacích akcií je školenie na BOZP, požiarne ochranu a poskytovanie prvej pomoci na pracovisku, ktoré musia podstúpiť nielen noví zamestnanci, ale aj všetci zamestnanci, ktorí vo výrobnnej spoločnosti už nejaký čas pracujú. Zamestnanci výrobnnej spoločnosti sa musia týchto vzdelávacích kurzov zúčastniť periodicky jedenkrát

ročne. Vedúcich pracovníkov pravidelne školí externý bezpečnostný technik a radových zamestnancov poväčšine školia vedúci pracovníci. Ďalšou výnimkou je školiaci kurz na tému zásady ochrany životného prostredia, ktorého sa musia zúčastňovať bezpodmienečne všetci zamestnanci spoločnosti raz ročne, ako to bolo v predchádzajúcom prípade. Školenie pre vedúcich pracovníkov realizuje manažér systému environmentálneho riadenia, a pre ostatných pracovníkov výrobní majstri.

Vzdelávací kurz na nakladanie s odpadmi prebieha raz ročne a je povinné pre všetkých pracovníkov výrobnnej spoločnosti. Školitelia sa zhodujú s predchádzajúcim prípadom (vedúcich pracovníkov zaúča manažér systému environmentálneho riadenia a robotníkov výrobní majstri). Obsahom kurzu je oboznámiť pracovníkom s tým, čo môžu považovať za odpad a čo nie. Cieľom vzdelávacej akcie na nakladanie s odpadmi je prinútiť pracovníkov triediť odpad a čo najlepšie využívať odpad formou recyklácie, ktorá dopomôže chrániť životné prostredie v regióne a okolí.

Zamestnanci sú každoročne oboznamovaní s havarijným plánom spoločnosti, prípadne jeho zmenami, rizikami a zdrojmi, ktoré môžu spôsobiť haváriu, ohroziť životné prostredie alebo ich zdravie a bezpečnosť pri práci. Havarijný plán slúži na včasné odhalenie napr. úniku nebezpečných látok, ktoré môžu ohroziť zdravie alebo zložky životného prostredia. Tohto odborného školenia sa zúčastňujú všetci zamestnanci firmy a hlavným školiteľom je manažér systému environmentálneho riadenia, prípadne majstri.

K priebežným vzdelávacím akciám výrobnnej spoločnosti XY, spol. s r. o. neodmysliteľne patrí kurz zameraný na zachádzanie s nebezpečnými látkami a chemikáliami, ktorého sa zúčastňujú len vybraní zamestnanci. Kurz prebieha v školiacom stredisku v Jihlave raz do roka. Zamestnanci sa na seminári naučia požiadavky na značenie obalov, nádob a priestorov s chemickými látkami a zmesami, identifikovať výskyt nebezpečných látok v miestnosti, zhodnotiť príslušné zdravotné riziká a bezpečne zachádzať s týmito látkami.

Pre lepší prehľad jednotlivých pravidelne sa opakujúcich školení s cieľom ochrany životného prostredia poslúži Príloha 4 - Plán školení systému ochrany životného prostredia.

Pracovníci, ktorí obsluhujú vysokozdvížne vozíky (skladníci, vedúci skladu) sa musia raz do roka zúčastňovať školenia pre vodičov vysokozdvížných vozíkov. Táto kategória vzdelávacieho programu nie je určená pre nových zamestnancov alebo pracovníkov, ktorí sa

práve učia obsluhovať vysokozdvížné vozíky, ale pre pracovníkov, ktorí už vlastnia vodičský preukaz na vysokozdvížné vozíky a vedia s nimi zaobchádzať. Opakované školenie a aktualizácia odborná príprava slúži k obnoveniu odborných vedomostí obsluhy motorových vozíkov, k oboznámeniu s možnosťou úrazov na pracovisku, k odstráneniu nevhodných návykov zamestnancov, k prehĺbeniu znalostí o bezpečnej a ekonomickej prevádzke vysokozdvížných vozíkov a k oboznámeniu s novými právnymi predpismi.

#### **4.3.3 Cílené vzdelávanie a rozvoj zamestnancov**

Cílené vzdelávanie zamestnancov neprebíha pravidelne, ale vychádza v aktuálnej potreby spoločnosti. Tento druh vzdelávacieho programu výrobnnej spoločnosti je pripravovaný a realizovaný ako pre skupinu pracovníkov, tak aj pre individuálnych zamestnancov.

Medzi najčastejšie dôvody realizácie cieľného vzdelávania a rozvoja pracovníkov patrí zmena technológií používaných vo výrobe, zmena pracovných postupov, zavedenie nových výrobkov alebo služieb pre zákazníkov, nové právomoci a zvýšenie zodpovednosti zamestnancov alebo povýšenie. Zamestnanci sú v týchto prípadoch školení na pracovisku interným lektorom, najčastejšie formou inštruktaže pri výkone práce alebo asistovaním.

K ďalším významným dôvodom uskutočňovania cieľných vzdelávacích akcií môžeme priradiť zmenu smerníc, vyhlášok, zákonov, nariadení, noriem atď. Povinnosť zúčastňovať sa takýchto školení majú zamestnanci, ktorým zmeny bezprostredne ovplyvňujú vykonávanú prácu, napríklad účtovník, personálny pracovník, manažér systému akosti alebo manažér systému environmentálneho riadenia. Školenie na zmeny prebieha formou prednášky v sídle spoločnosti.

Keďže si spoločnosť zakladá na vysokej kvalite svojich výrobkov a poskytovaných služieb, venuje preto veľkú pozornosť chybným výrobkom a neustálemu zlepšovaniu kvality. Firma realizuje školenie na chybovosť vo výrobe, ktorého sa zúčastňujú všetci výrobní robotníci a majstri vo výrobe. Vzdelávací kurz sa uskutočňuje formou pracovnej porady, na ktorej vedúci pracovník kontroly kvality ukazuje konkrétne chybné výrobky, ktoré sa v uplynulej dobe vyrobili alebo ktoré zákazníci reklamovali. Na pracovnej porade prebieha diskusia o možnosti zníženia nepodarkovosti, o väčšej pozornosti výrobných pracovníkov, o odstránení zlých návykov zamestnancov pri výrobe a o zamedzení vzniku podobných chýb. Po absolvovaní kurzu na chybovosť vo výrobe sú školení pracovníci povinní podpísať papier

s fotografiou danej chyby, že boli oboznámení s reklamovaným výrobkom. Pre lepšiu predstavu slúži Príloha 5 – Zoznámenie s reklamáciou.

V spoločnosti XY, spol. s r. o. môže vzniknúť potreba zamestnávať väčší počet pracovníkov s vodičským preukazom na vysokozdvížne vozíky ako doposiaľ zamestnáva. Spoločnosť má na výber z týchto možností:

- a) Zamestnanie nových pracovníkov, ktorí vodičský preukaz vlastní, a tak nie je potrebné realizovať vstupný vzdelávací kurz na manipulovanie a zaobchádzanie s vysokozdvížnymi vozíkmi. Pri výbere tejto možnosti spoločnosti nevznikajú náklady na vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, ale naopak, vznikajú náklady na výber a adaptáciu nových zamestnancov.
- b) Zamestnanie nových pracovníkov bez vodičského oprávnenia, ktorým vzniká povinnosť sa zúčastniť vzdelávacej akcie. Táto možnosť je veľmi nákladná, čo môže spoločnosť odradiť. Z tohto dôvodu je pre takýchto pracovníkov vytvorená podmienka, kedy musia pracovať pre firmu minimálne po dobu dvoch rokov.
- c) Realizácia vzdelávania a rozvoja vlastných pracovníkov. Výhodou tejto možnosti je eliminácia nákladov na prijatie nových zamestnancov a ich adaptáciu, naopak spoločnosti vznikajú náklady na plánovanie a priebeh školenia, ktoré musí z vlastných prostriedkov uhradiť.

Neodmysliteľnou súčasťou fungovania spoločnosti a naplňovania jej cieľov je zamestnávanie pracovníkov so znalosťami informačných technológií. Väčšina zamestnancov pracuje s počítačovými programami, ktoré sa často aktualizujú alebo menia za nové. Takýmto počítačovým programom môže byť napríklad podnikový informačný systém QI, ktorý sa využíva v účtovníctve, pri financovaní, prehľade a riadení majetku podniku. Informačný systém využíva aj úsek riadenia ľudských zdrojov na prehľad dochádzky zamestnancov a ich miezd, úsek logistiky, obchodný úsek, výrobný úsek ale aj samotný konateľ spoločnosti, či výkonový riaditeľ. V prípade zavedenia nového počítačového programu do spoločnosti alebo aktualizácie doterajšieho programu, sa vybraní zamestnanci zúčastnia úvodného školenia pre zoznámenie sa s programom alebo s jeho novinkami, ktoré prebieha formou prednášky za prítomnosti IT technika. Súčasťou vzdelávania a rozvoja zamestnancov je následné poverenie pracovnou úlohou na danom počítačovom programe.



#### **4.3.4 Dobrovoľné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov**

Posledným programom zvyšovania kvalifikácie a osobného rozvoja zamestnancov je dobrovoľné vzdelávanie a rozvoj. Náklady na takýto druh vzdelávania a rozvoja financuje firma zo svojho rozpočtu, čo môže zamestnancov motivovať k zúčastneniu sa školení. Realizáciou dobrovoľných školení si firma zabezpečuje stabilitu zamestnancov, image firmy a taktiež konkurenčnú výhodu.

Jedným z takýchto vzdelávacích akcií je výučba cudzích jazykov. Učenie cudzích jazykov prebieha v miestnej jazykovej škole s externým lektorom formou prednášky, prípadne seminára. Spoločnosť sa rozhodne vzdelávaciu akciu realizovať na základe výhodnej ponuky príslušnej jazykovej školy. To, aký jazyk bude programom vzdelávania, kedy bude prebiehať vzdelávanie, v akých intervaloch a všetky potrebné informácie sa zamestnanci včas dozvedia prostredníctvom osobnej pozvánky alebo oznamu na informačnej nástenke.

Pokiaľ si chcú zamestnanci spoločnosti XY, spol. s r. o. rozšíriť svoje obzory, naučiť sa niečo nové alebo rozvinúť svoje schopnosti a vedomosti, môžu si preštudovať rôzne materiály, zákony, vyhlášky, prospekty alebo skriptá, ktoré má spoločnosť k dispozícii na zapožičanie pre všetkých zamestnancov. Pracovníci sa prostredníctvom samoštúdia môžu oboznámiť napríklad s legislatívnymi zmenami, s celým programom ochrany životného prostredia, ktorý spoločnosť realizuje, zoznámiť sa s podrobnosťami počítačových programov využívaných vo firme, celým procesom výroby a iné.

#### **4.4 Analýza dotazníkového prieskumu**

Pre posúdenie systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo výrobnnej spoločnosti je potrebný názor nielen vedenia spoločnosti alebo personálneho oddelenia, ale aj názor samotných zamestnancov. Z tohto dôvodu bol pre pracovníkov spoločnosti pripravený dotazník, kde mali možnosť vyjadriť svoje názory, pocity, prípadne pripomienky.

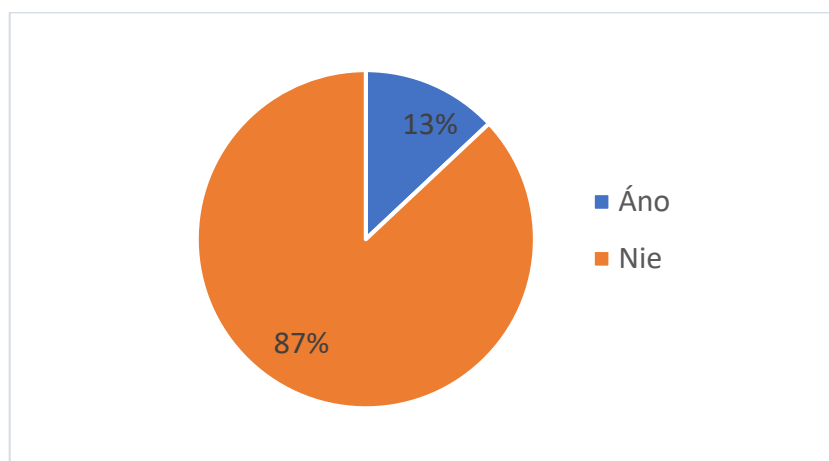
Prieskum formou dotazníkov prebiehal v prevádzke v Rožnově pod Radhoštěm od marca do apríla 2018. Skúmanie bolo zamerané na jednu skupinu pracovníkov – na robotníkov, ktorých je v danej prevádzke 62 a prieskumu sa zúčastnili všetci (čiže návratnosť bola 100%). Táto skupina pracovníkov bola vybraná na základe konzultácie a potrieb personálneho oddelenia. Dotazníky boli vyplňované v tlačenej podobe, boli anonymné a zamestnanci boli oboznámení s použitím výsledkov prieskumu a spôsobom vyplňovania.

Dotazník má celkom 18 otázok, ktoré sú štruktúrované do logických celkov. Prvá časť dotazníku (prvých 14 otázok) sa zameriava na názory zamestnancov na súčasný systém vzdelávania v spoločnosti v ktorej pracujú, navrhujú opatrenia na zlepšenie a hodnotia vzdelávacie akcie, ktorých sa mali možnosť zúčastniť v minulom roku. Poslednou časťou dotazníku sú identifikačné otázky týkajúce sa pohlavia, veku, dosiahnutého vzdelania zamestnancov a počtom odpracovaných rokov v danej firme. Otázky, ktoré sa vyskytujú v dotazníku sú uzavreté, polouzavreté a taktiež otvorené. Celá štruktúra a znenie dotazníku sa nachádza v Prílohe 6 - Dotazník.

#### **Otázka č. 1 – Ste spokojný/á so súčasným systémom vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo Vašej spoločnosti?**

Prvá otázka v dotazníku sa týka spokojnosti zamestnancov so súčasným systémom vzdelávania, ktorý je zaužívaný vo výrobnjej spoločnosti XY, spol. s r. o. Táto otázka je kľúčová, pretože spokojnosť zamestnanca ovplyvňuje jeho osobný výkon v spoločnosti. Z grafu 4.1 vyplýva, že vo výrobnjej spoločnosti prevláda nespokojnosť so súčasne nastaveným systémom vzdelávania – firma zamestnáva len 8 (tj. 13%) spokojných zamestnancov.

Graf 4.1 Spokojnosť so súčasným systémom vzdelávania a rozvoja zamestnancov



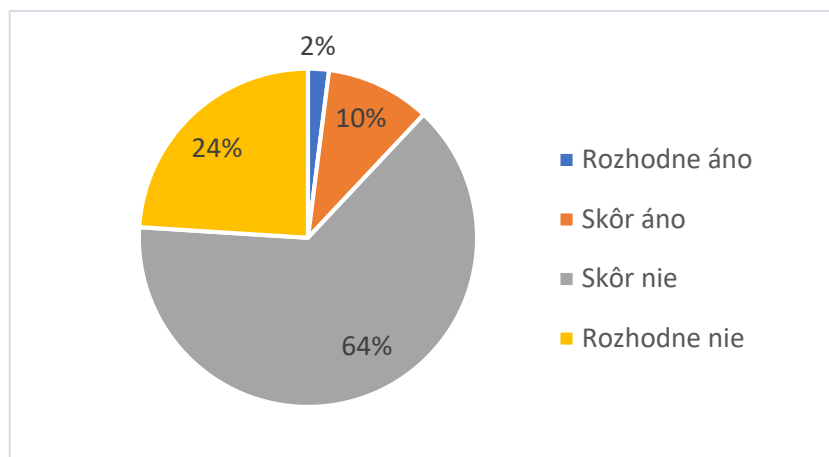
Zdroj: Vlastné spracovanie

#### **Otázka č. 2 – Považujete súčasný systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo Vašej spoločnosti za prínosný?**

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či zamestnanci považujú systém vzdelávania v ich spoločnosti za prínosný. Výsledky nie sú veľmi pozitívne, pretože len jeden zamestnanec uviedol, že rozhodne považuje systém vzdelávania za prínosný a 10% pracovníkov odpovedali

„skôr áno“. Prevládajúcou odpoveďou bola možnosť „skôr nie“, ktorú zaznačilo až 40 pracovníkov (tj. 64%) a zvyšných 24% zamestnancov sa domnieva, že systém vzdelávania v ich firme neprináša žiadnu výhodu. Kompletnú štruktúru odpovedí je možné vidieť v príslušnom grafe.

Graf 4.2 Prínos súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

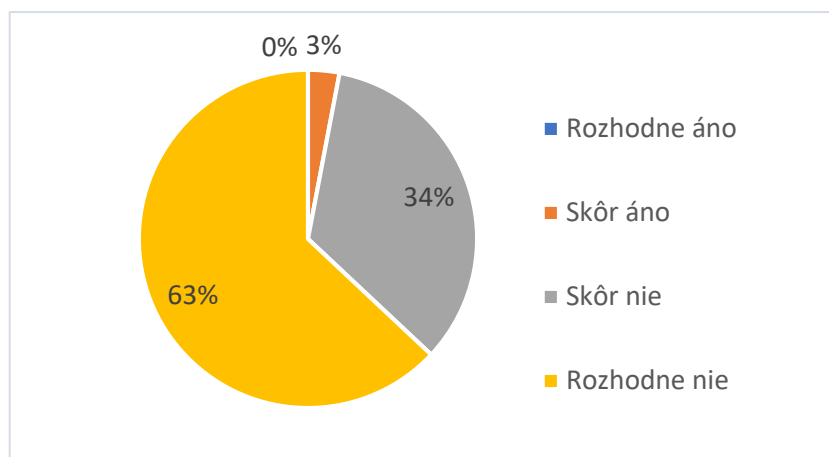
### **Otázka č. 3 – Čo by ste zmenili na súčasnom systéme vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo Vašej spoločnosti?**

Súčasný systém vzdelávania a rozvoja pracovníkov vo výrobnjej spoločnosti nemusí každému vyhovovať, a preto majú oslovení respondenti možnosť napísať návrhy alebo opatrenia pre zlepšenie systému vzdelávania. Najčastejšie vyskytovanou odpoveďou bolo širšie spektrum ponúkaných dobrovoľných vzdelávacích aktivít, ktorú pripísali 28 pracovníci. V otázke sa taktiež často objavovala odpoveď „viac vzdelávacích akcií“, ktorou prispeli 22 robotníci. Jeden zamestnanec cíti potrebu prepracovanejšieho systému vzdelávania, 7 z opýtaných odpovedalo „nič“ a 8 pracovníkov sa zdržalo odpovede.

### **Otázka č. 4 – Myslíte si, že sa firma zaoberá vzdelávaním a rozvojom zamestnancov dostatočne?**

Zamestnanci mali možnosť zhodnotiť, či sa podľa nich spoločnosť zaoberá vzdelávaním a rozvojom pracovníkov dostatočne. Z grafu 4.3 môžeme usúdiť, že by firma mala venovať väčšiu pozornosť vzdelávaniu svojich zamestnancov, pretože až 60 opýtaných (tj. 97%) odpovedalo záporne – čiže odpoveďou „skôr nie“ alebo „rozhodne nie“.

Graf 4.3 Záujem firmy o vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

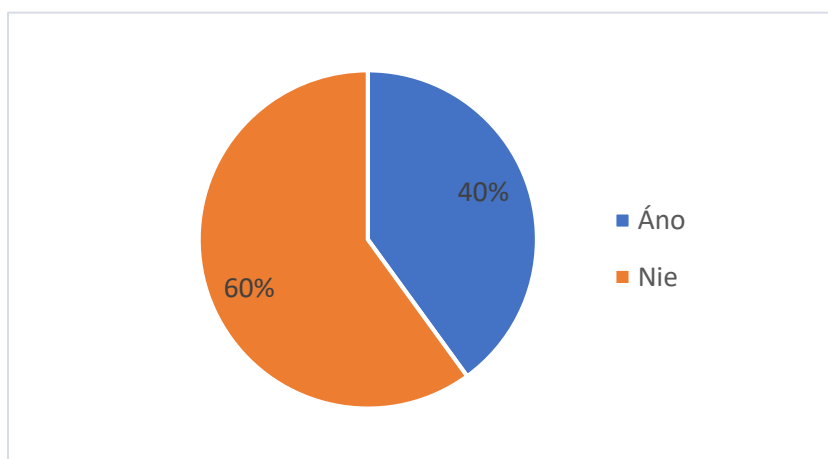


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 5 – Máte potrebu sa viac vzdelávať v oblasti, ktorá súvisí s Vašou prácou?

Nasledujúca otázka sa zameriavala na potrebu zamestnancov rozširovať a prehĺbovať svoje znalosti či zručnosti. Ako vyplýva z grafu 4.4, záujem o väčší počet vzdelávacích akcií má 40% opýtaných, čiže 25 zamestnancov. Zvyšných 37 (tj. 60%) pracovníkov nepocit'uje potrebu vzdelávania v oblasti, ktorá sa spája s ich vykonávanou prácou.

Graf 4.4 Potreba vzdelávania



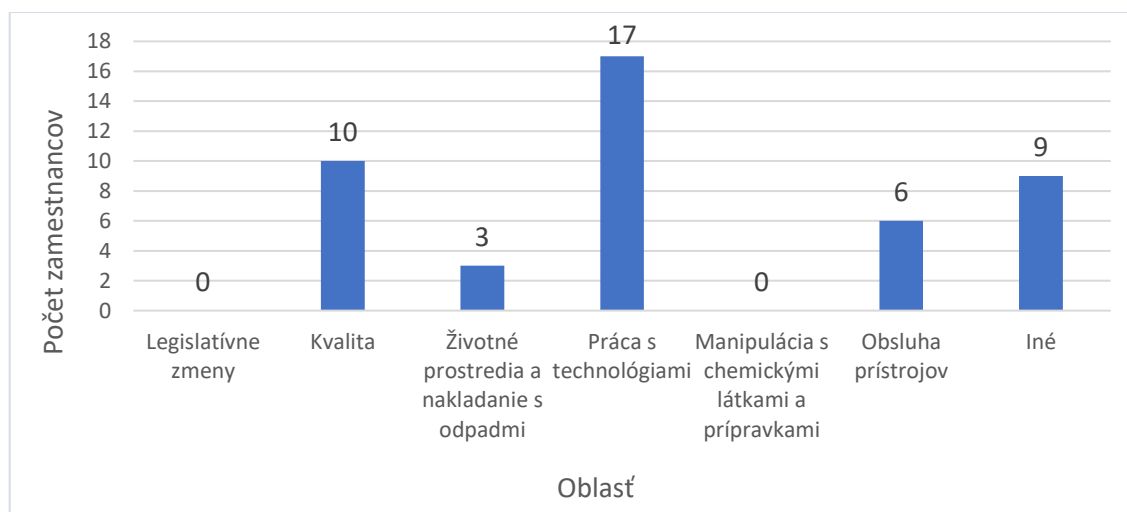
Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 6 – V ktorej oblasti máte potrebu sa viac vzdelávať?

Táto otázka nadväzuje na predchádzajúcu otázku, a odpovedali na ňu len tí zamestnanci, ktorí majú potrebu sa viac vzdelávať v odvetví, ktoré súvisí s ich prácou. Čiže na ňu odpovedalo

celkom 25 robotníkov. Otázka je polouzavretá a pracovníci mohli vybrať viac odpovedí. Najväčší dopyt je po vzdelávacích akciách zameraných na obsluhu a prácu s technológiami. Túto možnosť označilo až 17 zamestnancov. Desať respondentov uviedlo, že majú väčšiu potrebu vzdelávať sa v oblasti kvality, po ktorej nasleduje obsluha prístrojov. Oblasť životného prostredia zvolili celkom traja pracovníci. Z grafu 4.5 sa dá vyčítať, že kategóriu „legislatívne zmeny“ a „manipulácia s chemickými látkami a prípravkami“ nezakrúžkoval ani jeden z opýtaných. V otvorenej časti otázky sa 8-krát vyskytovala odpoveď „cudzie jazyky“ a jeden respondent uviedol, že nemá potrebu sa vzdelávať a rozvíjať v oblasti, ktorá súvisí s jeho prácou, ale v ostatných oblastiach, ktoré sa jeho práce netýkajú.

Graf 4.5 Oblasť vzdelávania

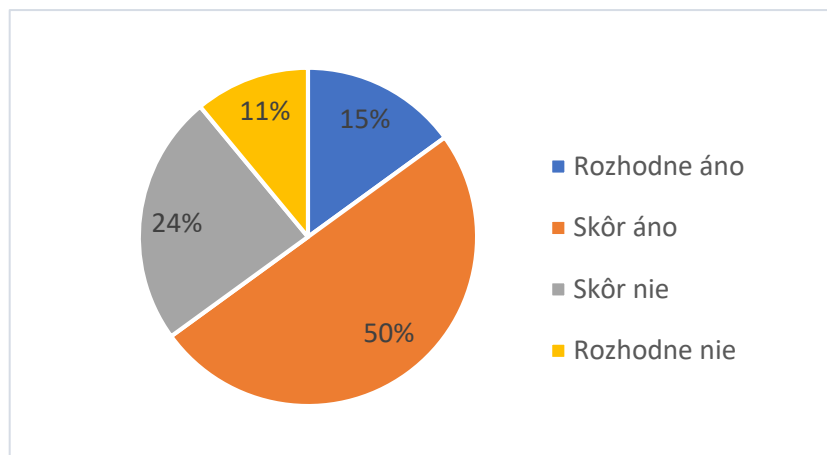


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 7 – Myslíte si, že ste dostatočne informovaní o vzdelávacích akciách?

Nasledujúca otázka sa zameriava na podiel informovanosti zamestnancov o chystaných vzdelávacích kurzoch. Odpovede sú pozitívnejšie ako v predchádzajúcich otázkach, pretože 9 respondentov (tj. 15%) zvolilo možnosť „rozhodne áno“ a polovica opýtaných (31 robotníkov) určilo alternatívu „skôr áno“. Ostatní pracovníci (tj. 35%) by uvítali, keby ich spoločnosť lepšie a v predstihu informovala o budúcich vzdelávacích aktivitách.

Graf 4.6 Podiel informovanosti o vzdelávacích akciách

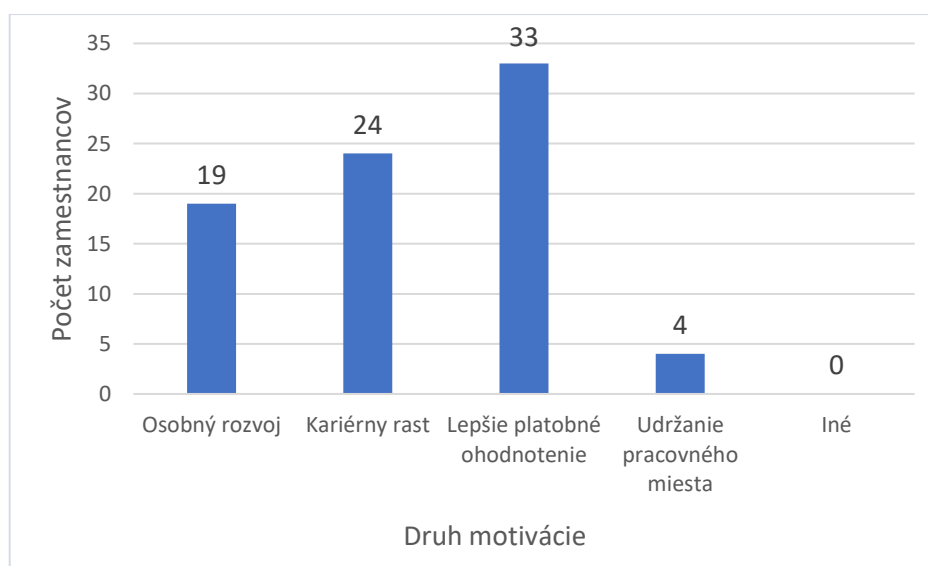


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 8 – Čo by Vás mohlo motivovať k vzdelávaniu sa?

V otázke č. 8 sa mohli zamestnanci výrobnjej spoločnosti vyjadriť k faktorom, ktoré by ich mohli motivovať k vzdelávaniu sa. Respondenti mali na výber z viacerých možností, a mohli označiť viacero odpovedí. Medzi najčastejšie označované odpovede patrilo „lepšie platobné ohodnotenie“, ktoré zvolilo 33 pracovníkov, možnosť kariérneho rastu, ktorú označilo 24 opýtaných. 19 zamestnancov by motivovala možnosť osobného rozvoja a štyria odpovedali „udržanie pracovného miesta“. Ako je vidieť v grafe 4.7, ani jeden z opýtaných zamestnancov neuviedol ďalší motivačný faktor do možnosti „iné“.

Graf 4.7 Motivácia k vzdelávaniu

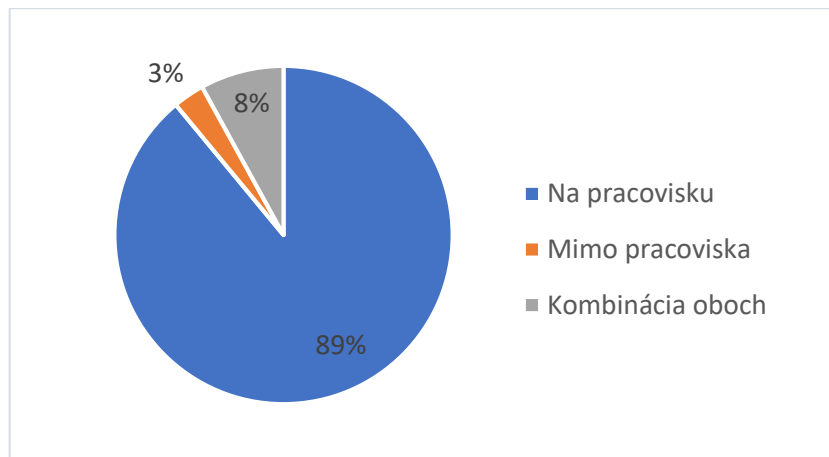


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 9 – Boli by ste radšej, keby vzdelávacie akcie prebiehali:

V grafe 4.8 je viditeľné, že väčšina z robotníkov preferuje realizáciu vzdelávania a rozvoja priamo na pracovisku. Túto možnosť označilo až 55 zamestnancov (tj. 89%). Mimo pracoviska by sa chceli vzdelávať len dvaja zamestnanci (tj. 3%) a 5 zamestnancov by chcelo kombinované miesto realizácie vzdelávania – ako na pracovisku, tak aj mimo pracoviska.

Graf 4.8 Preferencie miesta realizácie vzdelávania a rozvoja zamestnancov

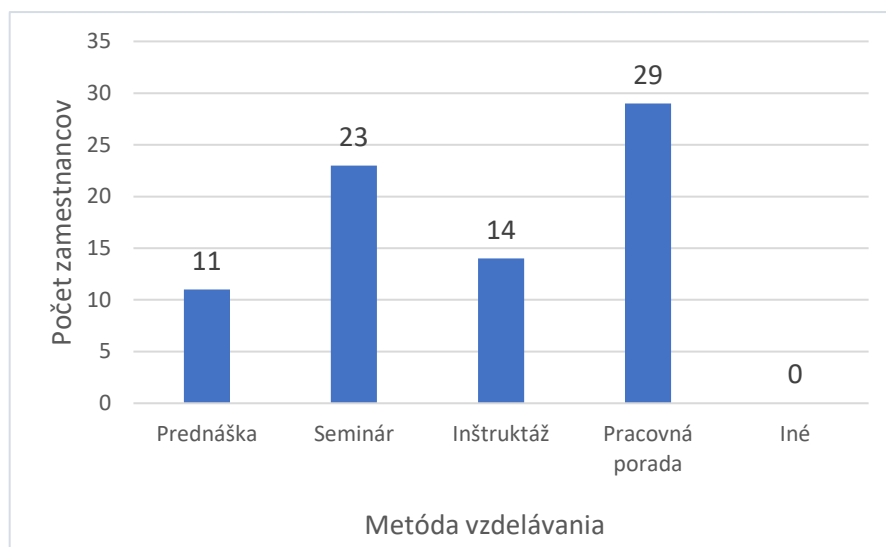


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 10 – Aká metóda vzdelávania a rozvoja zamestnancov by Vám najviac vyhovovala?

V tejto otázke mohli respondenti vybrať metódu alebo metódy (z dôvodu možnosti výberu viacerých odpovedí) vzdelávania a rozvoja, ktoré by im najviac vyhovovali. Graf ukazuje, že najoznačovanejšou metódou je pracovná porada, ktorú vybralo 29 zamestnancov. Mnohým zamestnancom by vyhovoval taktiež seminár, 14 pracovníkom inštruktáž pri výkone práce a 11 opýtaných preferuje prednášku. Žiadna iná metóda vzdelávania a rozvoja pracovníkov nebola zaznamenaná.

Graf 4.9 Preferencie metódy vzdelávania a rozvoja zamestnancov

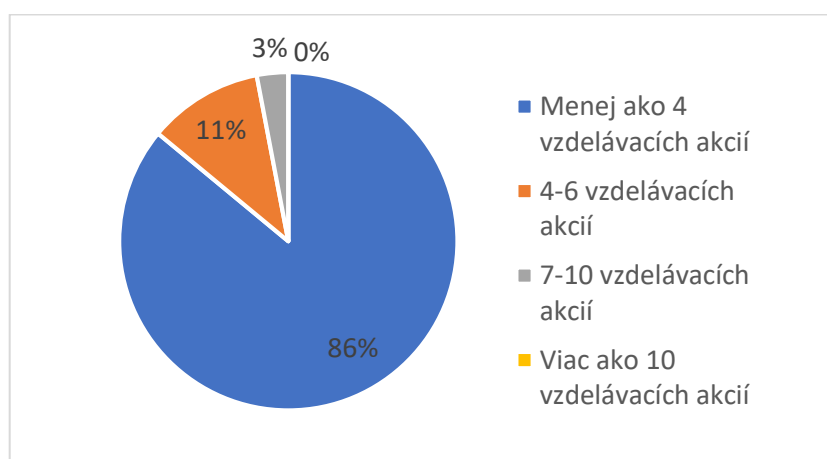


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 11 – Koľkých vzdelávacích akcií ste sa zúčastnili v minulom roku

Nasledujúca otázka je zameraná na počet vzdelávacích akcií, ktorých sa opýtaní respondenti zúčastnili v minulom roku. Výsledky nie sú príliš priaznivé, pretože menej ako štyroch vzdelávacích akcií sa zúčastnilo 53 zamestnancov (tj. 86%). Z grafu vyplýva, že viac ako štyroch vzdelávacích aktivít sa zúčastnilo iba 9 pracovníkov (tj. zvyšných 14%).

Graf 4.10 Počet vzdelávacích akcií v minulom roku



Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 12 – Vyberte a označte:

Otázka č. 12 sa skladá zo 4 čiastkových otázok, a v každej z nich mali respondenti možnosť označiť len jednu z možností. Otázky nadväzujú na predchádzajúcu otázku (otázku

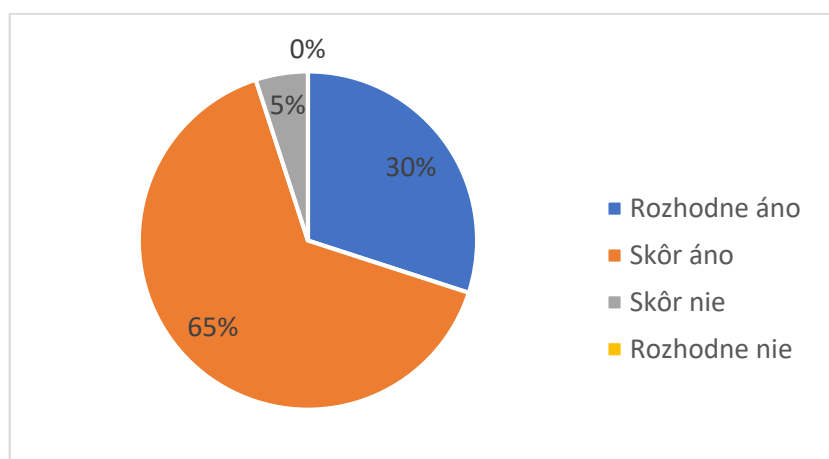


č. 11), kde zamestnanci hodnotia minuloročné vzdelávacie kurzy, ktorých sa osobne zúčastnili. V prvom rade sa vyjadrujú k tomu, či pre nich minuloročné vzdelávacie aktivity boli dostatočne zrozumiteľné a pochopiteľné, či mali možnosť ohodnotiť vzdelávacie akcie po ich absolvovaní a či boli nejako novo nadobudnuté vedomosti a zručnosti overované vedením spoločnosti. Posledná čiastková otázka sa týka zlepšenia pracovného výkonu zamestnancov po absolvovaní vzdelávacej aktivity.

### **Boli pre Vás vzdelávacie akcie dostatočne zrozumiteľné a pochopiteľné?**

Cieľom tejto otázky je zistiť, či pracovníci pochopili a rozumeli obsahu minuloročných vzdelávacích akcií. Vzdelávacie akcie s najväčšou pravdepodobnosťou prebehli bez nedorozumení, pretože 59 respondentov (tj. 95%) pochopili a rozumeli obsahu vzdelávacieho kurzu. Odpoveď „skôr nie“ zvolilo zvyšných (5%) opýtaných. Celá štruktúra odpovedí je zobrazená v grafe 4.11.

Graf 4.11 Zrozumiteľnosť vzdelávacích akcií

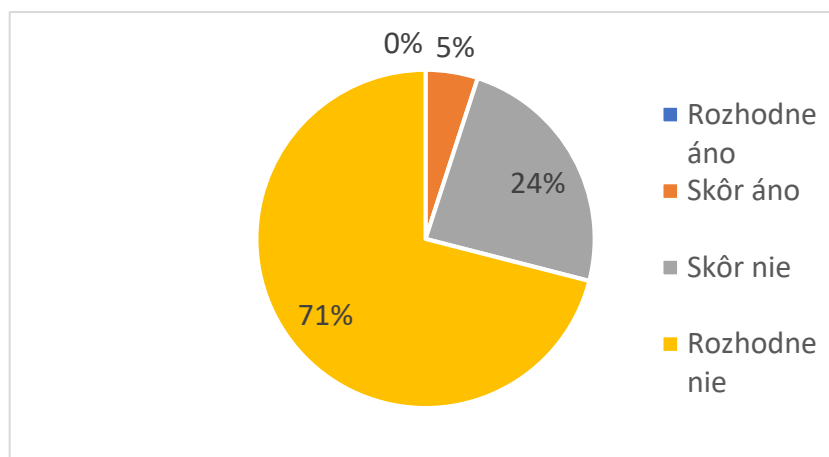


Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Mali ste možnosť ohodnotiť vzdelávaciu akciu po jej absolvovaní?**

Respondentom bola následne položená otázka, či mali možnosť ohodnotiť vzdelávaciu akciu po jej absolvovaní. Výsledky sú veľmi negatívne, pretože celkom 59 robotníkov sa domnieva, že vzdelávaciu aktivitu nemôžu ohodnotiť. Zvyšných 5% zamestnancov odpovedalo „skôr áno“. Percentuálne vyjadrenie je zobrazené v grafe 4.12.

Graf 4.12 Možnosť ohodnotenia vzdelávacej akcie

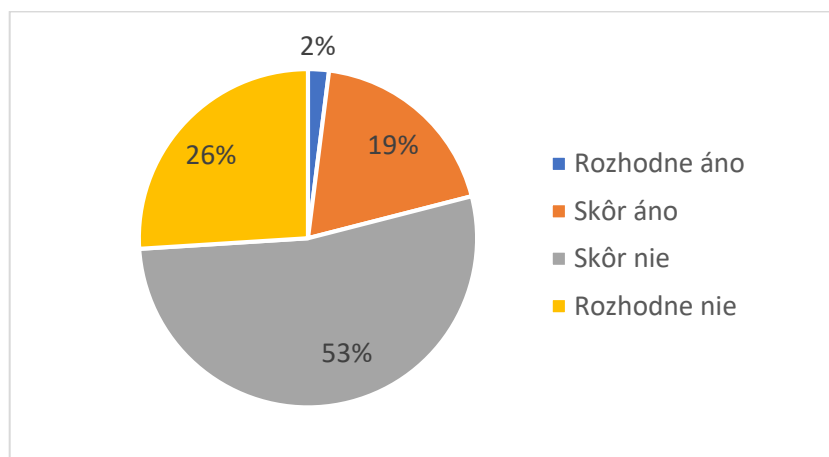


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Sú novo získané vedomosti a zručnosti vzdelávacích akcií overované?

Zamestnanci výrobnjej spoločnosti mali možnosť v tejto otázke vyjadriť svoj postoj k overovaniu ich novo nadobudnutých vedomostí a zručností po ukončení vzdelávacej akcie. Z grafu 4.13 plynie, že 13 pracovníci (tj. 21%) odpovedali kladne a 49 respondentov (tj. 79%) označilo, že vedenie spoločnosti si nové vedomosti a zručnosti zamestnancov nijak neoveruje.

Graf 4.13 Overovanie nových vedomostí a zručností



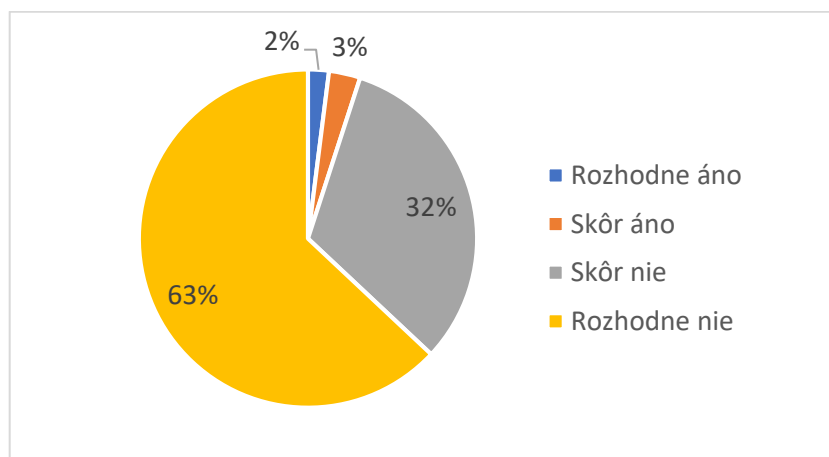
Zdroj: Vlastné spracovanie

### Zlepšili vzdelávacie akcie Váš pracovný výkon?

Efektívny systém vzdelávania a rozvoja pracovníkov ovplyvňuje okrem iného aj ich pracovný výkon. To, či minuloročné vzdelávacie aktivity, ktorých sa opýtaní zúčastnili, kladne pôsobili na ich pracovný výkon, môžu zamestnanci posúdiť v nasledujúcej otázke. Odpovede,

ktoré sú zobrazené v príslušnom grafe ukazujú, že len trom pracovníkom (tj. 5%) ovplyvnili vzdelávacie kurzy ich pracovný výkon. Na pracovný výkon ostatných robotníkov (tj. 95%) nemalo školenie žiadny vplyv.

Graf 4.14 Zlepšenie pracovného výkonu zamestnanca

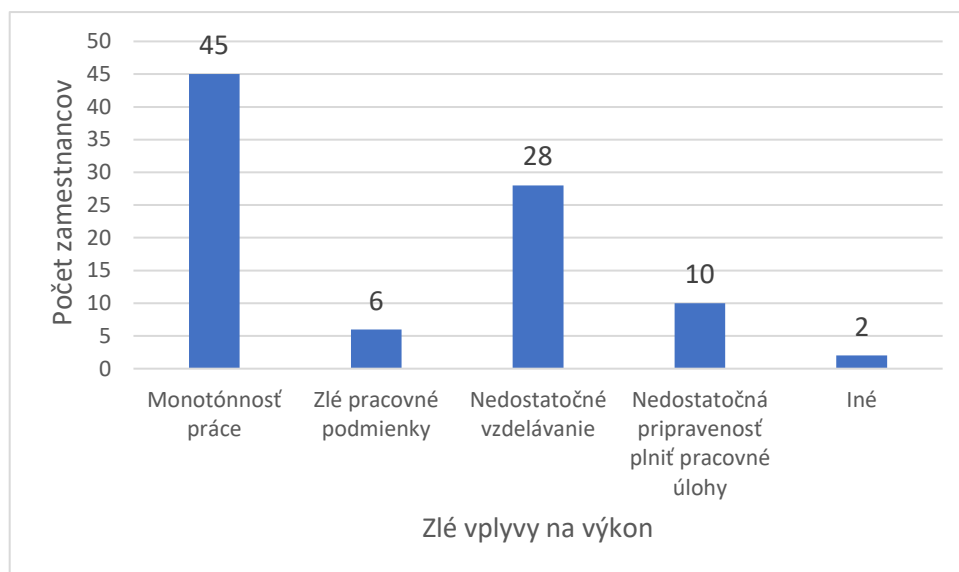


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 13 – Čo by mohlo zle ovplyvniť Váš pracovný výkon?

Pracovný výkon zamestnancov je ovplyvňovaný niekoľkými faktormi. Preto je cieľom tejto otázky zistiť, ktoré z faktorov majú najhorší vplyv na ich pracovný výkon. Respondenti mohli označiť niekoľko odpovedí, podľa ich usúdenia a preferencií. Najčastejšou volenou odpoveďou bola odpoveď „monotónnosť práce“, ktorú označilo 45 pracovníkov. Druhou najčastejšou odpoveďou bolo „nedostatočné vzdelávanie“, nad ktorou sa zhodlo 28 opýtaných. Zlý vplyv na pracovný výkon má aj nedostatočná pripravenosť pracovníkov plniť pracovné úlohy, ktoré im boli zadane. Túto odpoveď označilo 10 respondentov a 6 ľudí odpovedalo „zlé pracovné podmienky“. Otázka je polouzavretá a zamestnanci majú možnosť napísať aj iný faktor, ktorý nebol spomenutý v dotazníku. Dvomi pracovníkmi ovplyvňujú pracovný výkon taktiež zlé vzťahy na pracovisku a celková firemná atmosféra.

Graf 4.15 Možnosť zlého ovplyvnenia pracovného výkonu zamestnanca



Zdroj: Vlastné spracovanie

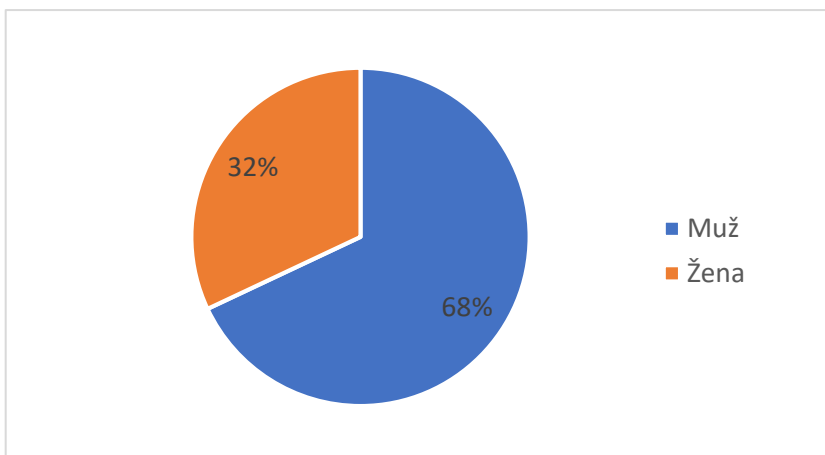
#### Otázka č. 14 – Čo by Vás, naopak, mohlo motivovať k lepšiemu pracovnému výkonu?

Niektoré faktory pôsobia na pracovný výkon negatívne, a niektoré pozitívne. V otvorenej otázke č. 14 môžu respondenti poukázať na to, čo ich motivuje k tomu, aby zvyšovali svoj výkon práce a pracovali cieľavedomejšie a svedomitejšie. Z výsledkov dotazníka je možné usúdiť, že najviac motivačným faktorom pre robotníkov vo výrobnjej spoločnosti XY, spol. s r. o. je zvýšenie mzdy, prípadne odmeny za prácu. Túto odpoveď napísalo 50 pracovníkov. Ďalšou relatívne často objavovanou odpoveďou bolo „možnosť kariérneho postupu“, ktorú zaznamenalo celkom 12 opýtaných a „lepšia komunikácia na pracovisku“, ktorou sa vyjadrili traja pracovníci. Na túto otázku neodpovedalo nijakou odpoveďou 11 zamestnancov.

#### Otázka č. 15 – Aké je Vaše pohlavie?

Z grafu 4.16 plynie, že výrobná spoločnosť zamestnáva pomerne viac mužov, ako žien, čo je vzhľadom k zameraniu a charakteru spoločnosti očakávaný fakt. Z celkového počtu respondentov bolo 42 mužov (tj. 68%) a 20 žien (tj. 32%).

Graf 4.16 Pohlavie zamestnancov

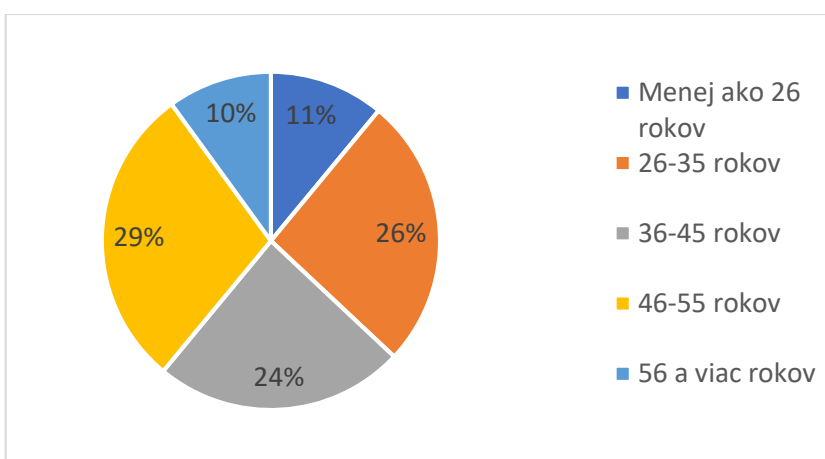


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 16 – Aký je Váš vek?

Spoločnosť zamestnáva zamestnancov rôznych vekových skupín. Žiadna veková skupina oslovených respondentov nemá silnú prevahu, pretože vo firme pracuje 7 ľudí mladších ako 26 rokov, 16 pracovníkov je vo vekovej skupine 26-35 rokov, v rozmedzí od 36 do 45 rokov spoločnosť zamestnáva 15 ľudí, opýtaných od 46 do 55 rokov bolo 18 a nad 56 rokov odpovedalo 6 zamestnancov. V percentuálnom vyjadrení – ako ukazuje graf 4.17, je najväčšie množstvo respondentov (29%) vo veku 46-55 rokov a najmenej robotníkov (10%) zamestnáva nad 56 rokov života.

Graf 4.17 Veková štruktúra zamestnancov

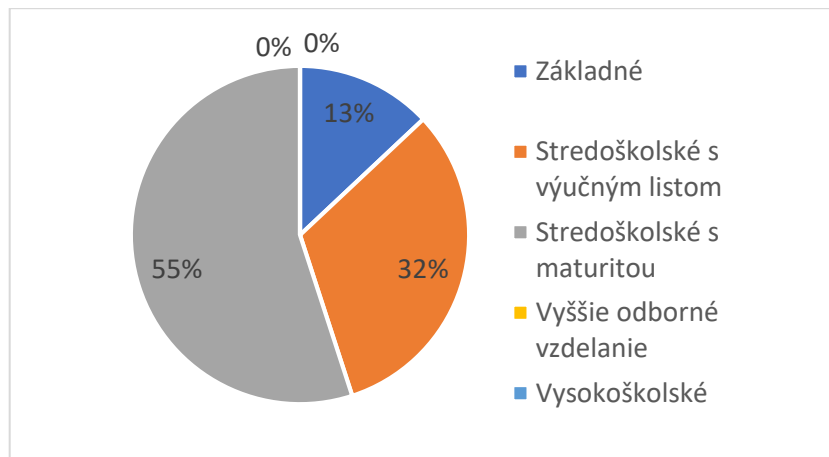


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 17 – Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

Z oslovených respondentov nemá ani jeden vysokoškolské vzdelanie alebo vyššie odborné vzdelanie. Najväčší počet pracovníkov (až 55%) má najvyššie dosiahnuté vzdelanie stredoškolské s maturitou, 20 zamestnancov (tj. 32%) vyštudovalo strednú školu a vlastní výučný list a zvyšní 8 oslovení (tj. 13%) označili odpoveď „základné“.

Graf 4.18 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov

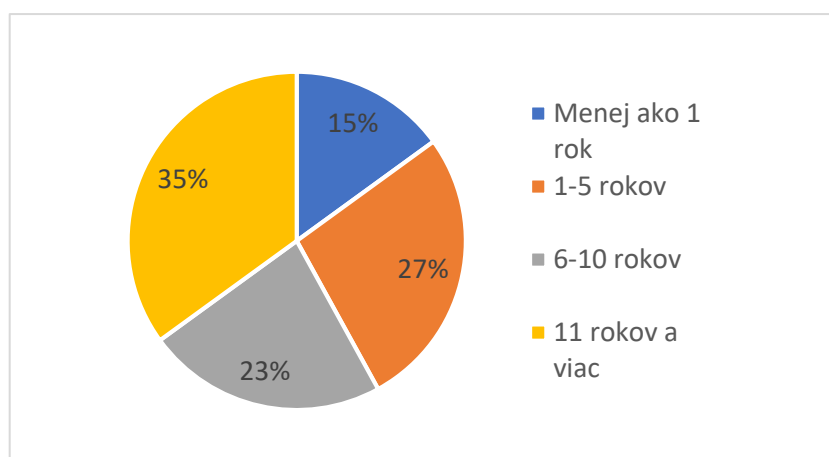


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 18 – Ako dlho pracujete v tejto firme?

Jedným z cieľov spoločnosti je udržanie svojich pracovníkov. V rámci identifikačnej otázky týkajúcej sa dĺžky pracovného pomeru vo výrobnjej spoločnosti XY, spol. s r. o. môžeme na základe grafu 4.19 spozorovať, že 22 zamestnancov (tj. 35%) pracuje v spoločnosti dlhšie ako 10 rokov, 17 respondentov (tj. 27%) odpovedalo, že je v pracovnom pomere voči výrobnjej spoločnosti 1-5 rokov a v rozmedzí 6-10 odpracovaných rokov v spoločnosti má 14 opýtaných (tj. 23%). Okrem dlhodobých zamestnancov zamestnáva 9 nových (tj. 15%) robotníkov, ktorí pracujú vo firme menej ako 1 rok.

Graf 4.19 Dĺžka pracovného pomeru



Zdroj: Vlastné spracovanie

### Zhrnutie výsledkov dotazníkového prieskumu

Vďaka dotazníkovému prieskumu sme mali možnosť zistiť, že vo výrobnjej spoločnosti pracuje najväčšie množstvo robotníkov mužského pohlavia vo veku 46-55 rokov. Firma zamestnáva robotníkov prevažne so stredoškolským vzdelaním ukončeným maturitnou skúškou. Robotníci sú poväčšine stabilní zamestnanci, pretože najväčšie množstvo zamestnancov pracuje vo výrobnjej spoločnosti XY, spol. s r. o. 11 rokov a viac.

Z výsledkov plynie, že firma nemá dobre nastavený systém vzdelávania a rozvoja svojich pracovníkov, pretože až 87% z opýtaných respondentov nie sú so systémom spokojní a nepovažujú ho za prínosný. Pri otázke, čo by najradšej zmenili na súčasnóm systéme vzdelávania sa najčastejšie vyskytovala odpoveď zameraná na pridanie dobrovoľných školení, ktorých cieľom bude uspokojovanie a rozvoj pracovníkov. Pozitívum je, že zamestnanci sú riadne a včas informovaní o blížiacich sa vzdelávacích aktivitách, no firma by sa taktiež mala viac zameriavať na obsah, program a frekvenciu týchto aktivít.

Najviac pracovníkov sa vyjadrilo, že v minulom roku absolvovali minimum školení – vo väčšine prípadov menej ako 4. Minuloročné vzdelávacie aktivity boli pre zamestnancov dostatočne zrozumiteľné a pochopiteľné, ale nemali možnosť ohodnotiť, nakoľko boli so vzdelávacími akciami spokojní a či boli pre nich prospešné. Väčšina pracovníkov uviedla, že novo získané vedomosti a zručnosti po absolvovaní vzdelávacích akcií si vedenie spoločnosti nijak neoveruje. Domnievajú sa, že uskutočnené školenia nemali žiadny vplyv ani na ich pracovný výkon.

Až 60% robotníkov nemá potrebu sa viac vzdelávať v oblasti, ktorá súvisí s ich prácou. To môže byť spôsobené tým, že po absolvovaní školení nevidia žiadne zmeny na ich pracovnom výkone, prípadne nie sú dostatočne motivovaní k vzdelávaniu a rozvíjaniu sa. Väčšina vzdelávacích aktivít robotníkov je zo zákona alebo z nastaveného vzdelávacieho programu spoločnosti povinná, preto klesá záujem o ďalšie povinné školenia. Spoločnosť by sa mala zamerať na individuálne potreby a požiadavky pracovníkov a rozvíjať ich znalosti a zručnosti aj iným smerom. Ostatní (tj. 40%) zamestnanci majú potrebu sa vzdelávať v oblasti súvisiacej s ich vykonávanou prácou a najčastejšie bola zvolená oblasť „technológie“.

Pracovníkov by k vzdelávaniu mohlo motivovať lepšie platobné ohodnotenie, možnosť kariérneho rastu alebo možnosť osobného rozvoja. Najradšej by boli, keby vzdelávacie aktivity prebiehali na pracovisku formou pracovnej porady alebo seminára. Na ich pracovný výkon má najhorší vplyv monotónna práca alebo zle nastavený systém vzdelávania, a k lepšiemu pracovnému výkonu by ich mohlo motivovať lepšie pracovné ohodnotenie, možnosť kariérneho rastu alebo lepšia komunikácia na pracovisku.



## 5 Návrhy a odporúčania

Pomocou interných dokumentov týkajúcich sa vzdelávania pracovníkov, teoretických poznatkov a výsledkov dotazníkového výskumu niektorých zamestnancov firmy bol vytvorený komplexný pohľad na súčasný systém vzdelávania a rozvoja pracovníkov vo výrobnjej spoločnosti XY, spol. s r. o. Informácie a údaje z uvedených zdrojov sa stali základom pre tvorbu návrhov a odporúčaní v oblasti vzdelávania zamestnancov, ktoré majú za úlohu zefektívniť a vylepšiť súčasný systém vzdelávania.

### Návrh č. 1 – Hodnotenie vzdelávania pracovníkov

Vzdelávací cyklus výrobnjej spoločnosti pozostáva z identifikácie potrieb vzdelávania, z plánovania vzdelávania a realizácie, avšak tomuto cyklu chýba najpodstatnejšia a najdôležitejšia časť – hodnotenie vzdelávania. Hodnotenie vzdelávania ma poslúžiť ako spätná väzba k tomu, ktoré vzdelávacie aktivity prispeli k zvýšeniu pracovného výkonu a ktoré nie. Spoločnosť by mala využívať záverečné hodnotenie, ktoré môže využiť k identifikácii postojov a názorov zamestnancov na práve uskutočnené školenie a na overenie novo získaných alebo nadobudnutých vedomostí a zručnosti pracovníkov. Záverečné hodnotenie vzdelávania a rozvoja svojich pracovníkov môže firma uskutočňovať prostredníctvom niekoľkých foriem:

- **Dotazník** – prostredníctvom dotazníkového výskumu môžu zamestnanci ohodnotiť školenie po jeho absolvovaní. V dotazníku by sa mali nachádzať otázky o spokojnosti zamestnanca s práve uskutočnenou vzdelávacou akciou, otázky týkajúce sa pochopiteľnosti, zrozumiteľnosti a náročnosti kurzu, prípadne návrhy pre budúce zlepšenie. V rámci dotazníkového výskumu by mali mať zamestnanci taktiež možnosť vyjadriť svoj názor a postoj k lektorovi, k obsahu kurzu, k celému priebehu, dĺžke a zaujímavosti.
- **Vedomostný test** – slúži k overeniu a porovnaniu novo získaných vedomostí zamestnancov, ktorí sa zúčastnili školenia. Vedomostný test ukáže, či boli v priebehu vzdelávacej aktivity zamestnanci pozorní, či ich zaujímal obsah kurzu a či sa rozšírili ich doterajšie vedomosti v oblasti, v ktorej školenie prebiehalo.
- **Pozorovanie** – zamestnanci sú po realizácii vzdelávania pozorovaní, či nové zručnosti využívajú tak ako majú. Pozorovateľ by mal byť priamo nadriadený vzdelávaným pracovníkom, ktorý danej oblasti rozumie a vie porovnať zručnosti svojho podriadeného pred realizáciou školenia a po jeho uskutočnení.

## **Návrh č. 2 – Zavedenie dotazníkov pre identifikáciu vzdelávacích potrieb zamestnancov**

V súčasnosti sú vzdelávacie potreby vo výrobnjej spoločnosti identifikované len na základe podnetov vedúcich pracovníkov alebo z aktuálnych potrieb firmy. Zamestnanci nemajú právomoc vyjadriť sa k systému vzdelávania a k ich osobným potrebám, čo môže zapríčiniť stratu ich motivácie k vzdelávaniu a rozvíjaniu sa. Spoločnosť môže vylepšiť svoj doterajší nastavený systém vzdelávania a rozvoja pracovníkov, tým že bude brať do úvahy nielen vzdelávacie potreby spoločnosti, ale aj potreby samotných zamestnancov. Vzdelávacie potreby zamestnancov môže firma identifikovať prostredníctvom pravidelného rozosielania dotazníkov (napríklad 2x ročne), prostredníctvom ktorých sa budú môcť pracovníci vyjadriť k ich aktuálnej potrebe vzdelávania sa, môžu navrhnúť nové školenia, ktoré by spoločnosť mala zaviesť alebo ktoré doterajšie školenia by mala firma vylepšiť.

Vzor dotazníka, ktorý môže spoločnosť rozposielať svojim pracovníkom je v Prílohe 7 – Dotazník pre identifikáciu vzdelávacích potrieb zamestnancov. Spoločnosť si môže daný dotazník upraviť podľa vlastných potrieb a predstáv.

## **Návrh č. 3 – Prepracovanie programu vzdelávania pracovníkov**

Program vzdelávania zamestnancov pozostáva z mnohých povinných školení a dobrovoľných kurzov spoločnosť realizuje veľmi málo. Zamestnanci nie sú dostatočne motivovaní vzdelávať sa a nevidia žiadne zmeny vo výkonnosti po absolvovaní povinných školiacich akcií. Preto by mala spoločnosť realizovať viac dobrovoľných školení, vďaka ktorým môžu pracovníci rozvíjať a uspokojovať svoje potreby. Pridanie nových dobrovoľných školení môže v dobrom ovplyvniť pracovný výkon a produktivitu práce, zvýši motiváciu zamestnancov, zníži ich fluktuáciu, zamestnanci sa môžu sebarealizovať a zlepšiť sa kvalita vzťahov a komunikácie na pracovisku. Firma môže realizovať vzdelávanie napríklad na:

- **Meranie a hodnotenie odchýlok tvarov výrobkov** – pre elimináciu reklamácií a chybovosti vo výrobe, ktoré bude predovšetkým realizované pre technických kontrolórov a ostatných pracovníkov útvaru riadenia kvality;
- **Zlepšenie komunikácie na pracovisku** – pre efektívne riešenie problémov na pracovisku a v rámci celej organizácie, efektívnu komunikáciu a zlepšenie vzťahov;

- **Rozvoj tímu a pracovnej skupiny** – vzdelávanie určené pre majstra vo výrobe, ktorý sa naučí efektívnejšie viesť svoj tím alebo skupinu pracovníkov ku kvalitným výsledkom, budovať vzťahy v rámci pracovného tímu alebo skupiny, motivovať ich a podporovať ich.

Samozrejmosťou je, že prepracovanie programu vzdelávania a rozvoja zamestnancov a zaradenie nových školení do programu nie je lacnou záležitosťou. Avšak existujú spôsoby, ako môže výrobná spoločnosť tento finančný problém aspoň čiastočne vyriešiť. Jedným zo spôsobov riešenia je získanie finančných prostriedkov z rôznych fondov (napr. eurofondov), vďaka ktorým môže uhradiť čiastočné náklady na vzdelávanie a rozvoj svojich pracovníkov.

#### **Návrh č. 4 – Zavedenie metódy E-larning**

Pre spustenie vzdelávania a zvýšenie počtu spokojných zamestnancov by mala spoločnosť využívať aj iné metódy vzdelávania pracovníkov – napríklad E-larning. Zavedenie metódy E-larning má množstvo výhod, ako napríklad zníženie niektorých nákladov, ušetrenie času interných lektorov a iné. Vzdelávanie bude prebiehať v miestnosti vybavenej počítačmi a inou technikou a každý zamestnanec sa môže vzdelávať svojim vlastným tempom. Touto formou môže byť pracovníkom poskytnuté vzdelávanie na nové pracovné postupy, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, na nové výrobné procesy, ovládanie prístrojov, strojov a zariadení alebo zaškolenie nových zamestnancov. E-larning môže dopomôcť k lepšiemu zapamätaniu si obsahu vzdelávacej akcie vďaka vizuálnej stránke a zaujímavosti metódy.

#### **Návrh č. 5 – Zvýšenie motivácie pracovníkov**

Vzdelávanie má priamy vplyv na pracovný výkon a preto by mala spoločnosť klásť veľký dôraz na podporu a zvyšovanie motivácie k vzdelávaniu a rozvoju svojich zamestnancov. Firma môže motivovať prostredníctvom poskytnutia rôznych odmien, umožnenia pracovného postupu alebo formou pochvaly a uznania. Taktiež môže pracovníkov zapojiť do rozhodovacích procesov ohľadne vzdelávacích aktivít alebo ich poveriť komplikovanejšími úlohami, ktoré ich donútia rozšíriť svoje doterajšie znalosti a zručnosti.

#### **Návrh č. 6 – Rotácia práce**

V dotazníkovom výskume respondenti uviedli, že na ich pracovný výkon má vo veľkej miere zlý vplyv monotónnosť práce. Preto by mala spoločnosť zaviesť rotáciu práce – presúvať

pracovníkov na nové pracovné pozície, zadávať im nové pracovné úlohy a vytvárať im nové pracovné podmienky. Rotácia práce dopomôže nielen k lepšiemu pracovnému výkonu, ale aj k zvýšeniu motivácie vzdelávať sa, k osobnému rozvoju zamestnancov, k rozšíreniu ich znalostí a zručností v iných oboroch a k celkovej flexibilitě a prispôsobivosti svojich pracovníkov. Okrem toho sa rotácia práce môže pozitívne odzrkadliť aj pri zvýšenej práceneschopnosti zamestnancov, pretože práceneschopní pracovníci sa stanú ľahko nahraditeľnými.

#### **Návrh č. 7 – Možnosť diaľkového štúdia na vysokej škole**

Aby výrobná spoločnosť mala väčší počet vysokoškolsky vzdelaných pracovníkov, musí ich k štúdiu motivovať. Motivovať zamestnancov môže tak, že po doštudovaní im umožní kariérny postup na vyššiu pracovnú pozíciu, poskytne im platené voľno v dňoch, kedy sa majú zúčastniť výučby na vysokej škole a nemala by im nijako inak zabraňovať v študovaní. Okrem zvýšenej motivácie zamestnancov dosiahne prostredníctvom možnosti diaľkového štúdia na vysokej škole lepší image spoločnosti, zníži sa fluktuácia pracovníkov a bude zamestnávať väčší počet spokojných zamestnancov, čo sa prejaví aj na výkonnosti.

## 6 Záver

Každá spoločnosť by si mala uvedomiť dôležitosť ľudí v podniku a ich potrebu vzdelávať sa. Na to, aby bol podnik úspešný potrebuje dostatočné množstvo skúsených a vzdelaných pracovníkov, preto je veľmi dôležité, aby si manažéri uvedomili, že vzdelávanie pracovníkov je investíciou do budúcnosti a nejde len o krátkodobú problematiku.

Pri dôslednom vypracovávaní systému vzdelávania zamestnancov je veľmi dôležité zohľadniť aj postoje a názory samotných zamestnancov, čo sa môže v konečnom dôsledku pozitívne odzrkadliť na pracovnom výkone a celkových výsledkoch spoločnosti.

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo posúdiť systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo výrobnom podniku XY, spol. s r. o. a na základe posúdenia navrhnúť možné opatrenia alebo odporúčenia k zlepšeniu stavajúceho systému vzdelávania a rozvoja pracovníkov.

Po analyzovaní súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov výrobnej spoločnosti boli vytvorené návrhy a odporúčenia, ktoré by mohli prispieť k zlepšeniu a k zefektívneniu posúdeného systému vzdelávania. Medzi takého návrhy patrí napríklad zaradenie hodnotenia vzdelávacích akcií do cyklu vzdelávania, ktoré spoločnosť nerealizuje. Hodnotiť vzdelávanie môže formou dotazníku, vedomostného testu či pozorovania. Ďalším návrhom je zavedenie dotazníkov pre identifikáciu vzdelávacích potrieb, aby sa nebrali do úvahy len vzdelávacie potreby spoločnosti. Podnik môže taktiež prepracovať vzdelávací program a zaradiť doňho viac dobrovoľných školení, pri ktorých môžu zamestnanci uspokojovať svoje potreby, zaviesť novú metódu vzdelávania pracovníkov – E-learning, zvyšovať motiváciu zamestnancov formou rôznych odmien alebo pochvaly a uznania. Okrem spomenutého môže spoločnosť realizovať rotáciu práce pre lepšiu flexibilitu a prispôsobivosť svojich zamestnancov, alebo umožniť pracovníkom diaľkovo študovať na vysokej škole.

Na záver je možné povedať, že súčasný systém vzdelávania a rozvoja pracovníkov vo výrobnej spoločnosti XY, spol. s r. o. nie je ideálny, a je nutné aby sa spoločnosť venovala vo väčšej miere prepracovaniu a vylepšeniu tohto systému tak, aby bol efektívny a prínosný nie len pre samotnú organizáciu ale aj pre jej zamestnancov.

## Zoznam použitej literatúry

### a) Odborné zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. London : Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha : Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava : VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-749-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason : South-Western Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

#### **b) Další zdroje**

Interné zdroje společnosti XY, spol. s r. o.

## **Zoznam skratiek**

BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
BT	Bezpečnostný technik
EMS	Systém environmentálneho riadenia
EN	Európska norma
ISO	Medzinárodná organizácia pre štandardizáciu
IT	Informačné technológie
PO	Požiarna ochrana
QM	Riadenie akosti
spol. s r o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
TS	Technický štandard
ŽP	Životné prostredie



## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 05. 2018

.....  
  
Romana Špáníková

## **Zoznam príloh**

Príloha 1 – Organizačná štruktúra spoločnosti

Príloha 2 – Vstupné školenie nových zamestnancov

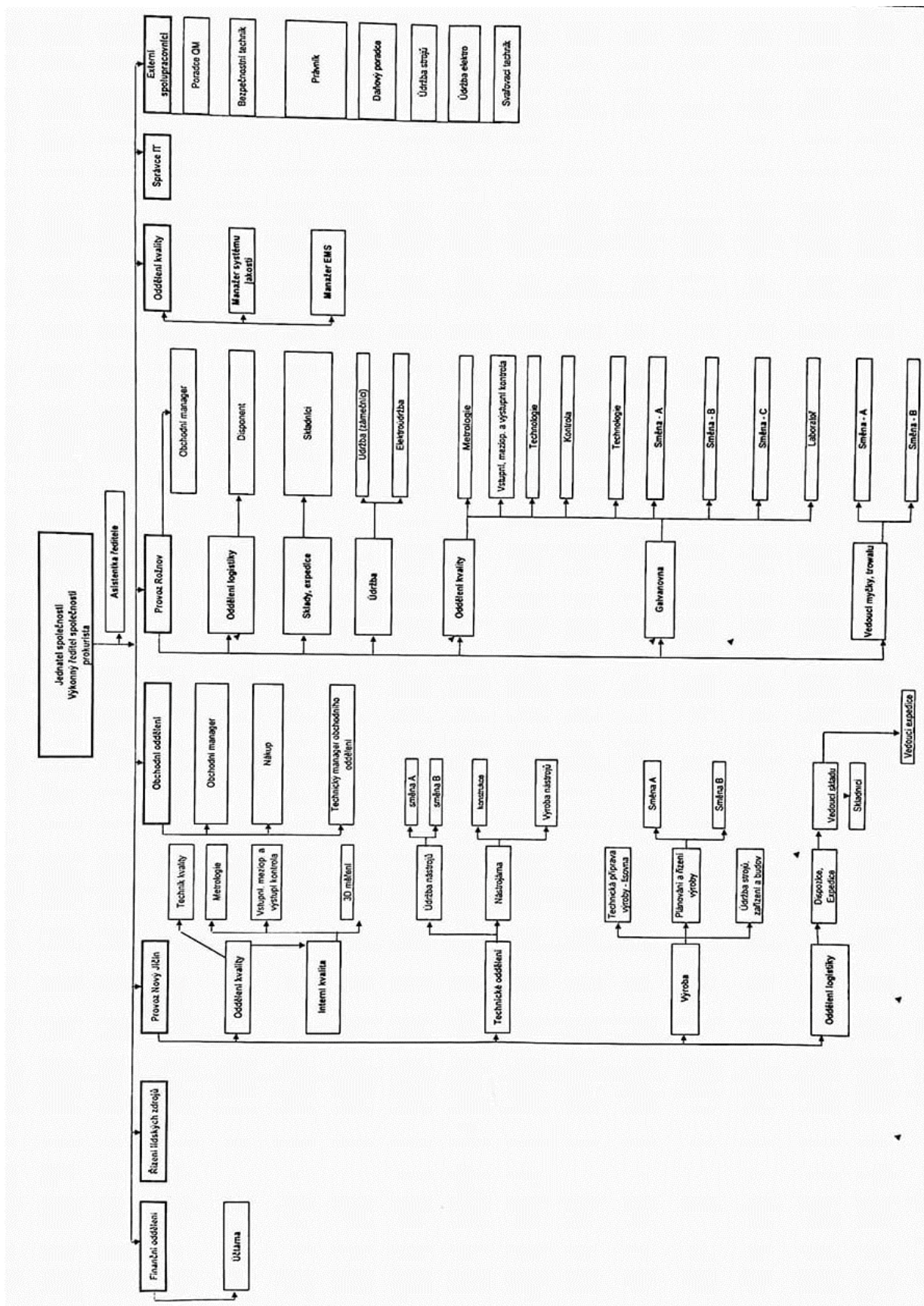
Príloha 3 – Záznam o vstupnom školení na BOZP, PO a ŽP

Príloha 4 – Plán školení systému ochrany životného prostredia

Príloha 5 – Zoznámenie s reklamáciou

Príloha 6 – Dotazník

Príloha 7 – Dotazník pre identifikáciu vzdelávacích potrieb zamestnancov



# Vstupní školení

(pro nové zaměstnance nebo v souvislosti se změnou pracovní pozice)

Osobní data			
Jméno	Osobní číslo	Provozovna	Nadřízený
XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			

Všeobecné informace a instrukce			
Téma školení	Datum provedení	Školitel	Podpis školitele
Předvedení závodu/pracoviště s nejdůležitějšími základními informacemi, přestavení vedoucích zaměstnanců a přímo spolupracujících kolegů, Pracovní řád, docházkový a stravovací systém, personální politika		Garant	
Oblast bezpečnosti práce, požární ochrany, ochrany životního prostředí, první pomoc, prevence (dle osnov)		Prímý nadřízený Specialista BOZP	
Organizační struktura, informační systémy, organizace výroby, systém kvality		Odborní specialisté	

Specifické pracovní instrukce			
Témata školení	Datum provedení	Školitel	Podpis školitele
Pracovní procesy a návody, používání dokumentace a práce s ní, informace o technickém vybavení pracoviště, používaných nástrojích a zařízeních, informace o vstupních materiálech, specifických požadavcích a podmínkách pracoviště a konkrétní pracovní pozice		Prímý nadřízený	
Informace o využití výrobku zákazníkem, specifické požadavky na kvalitu a důsledky jejího neplnění		Prímý nadřízený	
Informace o rizicích konkrétního pracoviště a pracovní pozice ve vztahu k nebezpečným látkám, požáru, úrazům, používání osobních ochranných pomůcek		Prímý nadřízený Specialista BOZP	
Poznámky týkající se absolvování předepsaných lékařských vyšetření u specialistů, jestliže jsou předepsána, neboť tyto schopnosti mohou mít vliv na kvalitu práce	Test požadován.: <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	Prímý nadřízený Personální specialista	
Pracovní instrukce týkající se dalších útvarů s nimiž zaměstnanec bezprostředně spolupracuje (projít všechna výše uvedená témata se specifiky konkrétního útvaru, která nejsou součástí všeobecného školení)		Příslušní vedoucí a specialisté	

Proškolená osoba potvrzuje svým podpisem, že se s obsahem školení seznámila a že mu porozuměla.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Podpis.....



## **Z á z n a m o vstupním školení BOZP , PO a ŽP**

Potvrzují, že dne..... byl ve společnosti přijatý zaměstnanec

pani..... nar. ....

bytem : .....

### **S e z n á m e n s :**

#### **A/ Předpisy o bezpečnosti práce**

- 1/ Základní povinnosti společnosti v oblasti BOZP ,PO,ŽP
- 2/ Povinnosti zaměstnanců - ZP §§ 40-56, 78- 99, 101- 108, 128, 224-247, 248-264, 275, 276-289, 300-306, 317-319, 325-328, 364-379, pracovní řád společnosti
- 3/ Odpovědnosti ( trestná odpovědnost, hmotná odpovědnost, postihy, náhrada škody)
- 4/ Osobní ochranné pracovní prostředky a mycí, čistící a dezinfekční prostředky
- 5/ Evidence a registrace pracovních úrazů , odškodňování, preventivní opatření (povinnosti pracovníků při ohlašování pracovních úrazů)
- 6/ Pracovní prostředí a hygiena práce ,  
(složky pracovního prostředí, hygienická zařízení , pracovní a osobní hygiena )
- 7/ Sklady a skladování, manipulace s břemeny
- 8/ Nebezpečné chemické látky a přípravky, manipulace, první pomoc
- 9/ Zdravotní péče,první pomoc při úrazu elektrickým proudem, při otravě CO, při popáleninách, při zlomeninách, při zasažení nebezpečnými chemickými látkami
- 10/ práce přesčas, noční práce, přestávky , odpočinek
- 11/ Všeobecné zásady BOZP u elektr. zařízení - kvalifikace pracovníků, vyhl. č. 50/78 Sb., kontroly a revize přenosného el.nářadí a el.spotřebičů
- 12/ Obsluha a údržba kovoobráběcích a tvářecích strojů,
- 13/ Bezpečnost práce při stavebních pracích NV č. 591/2006 Sb.,
- 14/ BP ve výškách ,práce na žebříku, na střeše,zajištění osob a materiálu,NV č. 362/2005 Sb.,
- 14/ Doprava a pohyb osob, vysokozdvizné vozíky
- 15/ Provoz a obsluha TNS, ZZ, plynových a elektro zařízení, - obsluha, zakázané činnosti
- 16/ Prevence rizik, řízení rizik, - vyhledávání, posuzování, hodnocení rizik,
- 17/ Riziková pracoviště , rizikové faktory, používání OOPP, lékařské prohlídky
- 18/ Zákaz donášení , konzumace alkoholu a práce pod vlivem alkoholu, a jiných omamných látek, Zákaz kouření na vybraných pracovištích společnosti
- 19/ Životní prostředí – zákon o odpadech, nakládání s odpady, identifikační listy, místa shromažďování, nebezpečný odpad, evidence , havarijní plány společnosti
- 20/ Další předpisy: .....
- 21/ Školení a přezkoušení z předpisů BOZP pro prac. zařazení .....

.....  
provedeno dle směrnic pro školení TP BOZP a TP PO , které jsou nedílnou součástí tohoto potvrzení o školení a přezkoušení

#### **B/ Předpisy požární ochrany**

##### **I. téma - organizace PO v organizaci, dokumentace**

- úvod, působnost HZS , organizace PO ve společnosti
- požární preventivní ochrana ve společnosti
- požární poplachové směrnice
- požární hlídky a osoby zajišťující PO v mimopracovní době
- havarijní plán společnosti, požární kniha
- požární řády pracoviště

##### **II. téma - požární nebezpečí na pracovišti**

- požární charakteristika pracoviště, požární nebezpečí prováděných prací
- charakteristika požárního nebezpečí (používané suroviny a materiály)
- požární bezpečnost při používání zdrojů tepla a vařičů
- opatření k zamezení vzniku požárů (zákaz kouření při určitých pracích)
- základní požární a bezpečnostní normy při projektování

### III. téma - opatření k protipožárním zásahům

- způsob a prostředky k vyhlášení požárního poplachu
- přivolání jednotky požární ochrany
- způsob likvidace ohnisek požárů
- zabezpečení, vypnutí energ. médií (elektr., plyn, TNS, ZZ, vody...)
- způsob evakuace lidí, materiálů, únikové cesty

### IV. téma - používání hasicích prostředků

- umístění hasebních prostředků na pracovištích
- používání ručních hasicích přístrojů
- používání pojízdných hasicích přístrojů
- používání požárních hydrantů a vodovodů

### V. Školení o PO provedeno dle tématického plánu školení PO.

*Potvrzuji svým podpisem, že jsem byl-a o své práci výše uvedené po stránce BOZP a PO řádně poučen-a , přezkoušen-a a upozorněn-a na následky v případě nedodržování předpisů a pokynů.*

.....  
podpis zaměstnance

.....  
podpis řídícího zaměstnance

datum školení: .....

### C/ VSTUPNÍ ŠKOLENÍ BOZP, PO a ŽP NA PRACOVIŠTI

středisko: .....Pozice.....

osnova: - seznámení se stroj. zařízení na pracovišti , zakázané činnosti, skladovací, manipulační a komunikační prostory, umístění hlavních vypínačů a uzávěrů (elektro, voda, plyn, vzduch, ) umístění lékárničky.

Další školení BOZP a PO dle plánu zaškolení na pracovní místo.....

.....

podpis zaměstnance .....

jméno, příjmení a podpis řídící pracovníka  
(přímého nadřízeného zaměstnance)

datum : .....

# Plán školení sys. ochrany ŽP

Téma školení	Školiteľ vedoucích pracovníkov	Školiteľ pracovníkov	Četnosť	Kdo musí byť proškolen
Úvodní školení k požární ochraně	BT	BT	Při nástupu	všichni pracovníci
Úvodní školení bezpečnosti práce	BT	BT	Při nástupu	všichni pracovníci
Periodické školení na pracovišti	BT	BT, ved. pracovníci	1 x za rok	všichni pracovníci
Zacházení s nebezpečnými látkami	Osoba odborně způs.	Osoba odborně způs.	1 x za rok	všichni pracovníci, kteří zacházejí s nebez. látkami
Havarijní plán	Manažer EMS	Mistři	1 x za rok	všichni pracovníci
Nakládání s odpady, zásady ochrany životního prostředí	Manažer EMS	Mistři	1 x za rok	všichni pracovníci
Školení k systému EMS-environmentální cíle a plánování jejich dosažení	Manažer EMS	Mistři	1 x za rok	všichni pracovníci

## Seznámení s reklamací ze dne 17.1.2017

číslo dílu:	960701-103	Počet reklamovaných dílů:	1+2+?
Název dílu:		Opakovaný název:	
Zákazník		Akce	
Status		Náklady	
Pracoviště:	Kontrola	Důvod	Prostřih na plechu



Datum:  
Vypracoval:

18.1.2017

[illegible]



Dobrý deň,

venujte prosím niekoľko minút Vášho času vyplnením nasledujúceho dotazníku. Som študentkou Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava a tento dotazník slúži ako podklad k mojej bakalárskej práci. Bakalárska práca sa zaoberá posúdením systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo výrobnej spoločnosti. Dotazník je anonymný a Vaše odpovede nebudú nijako zneužívané. V prípade potreby Vám ochotne poskytnem výsledky výskumu.

Dopredu ďakujem za Vašu ochotu a čas k vyplneniu tohto dotazníku.

*Pokiaľ nie je stanovené inak, označte prosím iba jednu odpoveď.*

**1. Ste spokojný/á so súčasným systémom vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo Vašej spoločnosti?**

- a) Áno
- b) Nie

**2. Považujete súčasný systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo Vašej spoločnosti za prínosný?**

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie

**3. Čo by ste zmenili na súčasnom systéme vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo Vašej spoločnosti?**

.....

.....

.....

**4. Myslíte si, že sa firma zaoberá vzdelávaním a rozvojom zamestnancov dostatočne?**

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie

**5. Máte potrebu sa viac vzdelávať v oblasti, ktorá súvisí s Vašou prácou?**

- a) Áno
- b) Nie

**6. V ktorej oblasti máte potrebu sa viac vzdelávať?**

*Túto otázku preskočte, pokiaľ ste v predchádzajúcej otázke odpovedali b) Nie.*

*Možnosť viacerých odpovedí.*

- a) Legislatívne zmeny
- b) Kvalita
- c) Životné prostredie a zachádzanie s odpadmi
- d) Práca s technológiami
- e) Manipulácia s chemickými látkami a prípravkami
- f) Obsluha prístrojov
- g) Iné .....

**7. Myslíte si, že ste dostatočne informovaní o vzdelávacích akciách?**

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie

**8. Čo by Vás mohlo motivovať k vzdelávaniu sa?**

*Možnosť viacerých odpovedí.*

- a) Osobný rozvoj
- b) Kariérny rast
- c) Lepšie platobné ohodnotenie
- d) Udržanie pracovného miesta
- e) Iné .....

**9. Boli by ste radšej, keby vzdelávacie akcie prebiehali:**

- a) Na pracovisku
- b) Mimo pracoviska
- c) Kombinácia oboch

**10. Aká metóda vzdelávania a rozvoja zamestnancov by Vám najviac vyhovovala?**

*Možnosť viacerých odpovedí.*

- a) Prednáška
- b) Seminár (prednáška spojená s diskusiou)
- c) Inštruktáž (predvádzanie pracovnej úlohy)
- d) Pracovná porada
- e) Iné .....

**11. Koľkých vzdelávacích akcií ste sa zúčastnili v minulom roku?**

- a) Menej ako 4 vzdelávacích akcií
- b) 4-6 vzdelávacích akcií
- c) 7-10 vzdelávacích akcií
- d) Viac ako 10 vzdelávacích akcií

**12. Vyberte a označte:**

	Rozhodne áno	Skôr áno	Skôr nie	Rozhodne nie
Boli pre Vás vzdelávacie akcie dostatočne zrozumiteľné a pochopiteľné?				
Mali ste možnosť ohodnotiť vzdelávaciu akciu po jej absolvovaní?				
Sú novo získané vedomosti a zručnosti vzdelávacích akcií overované?				
Zlepšili vzdelávacie akcie Váš pracovný výkon?				

**13. Čo by mohlo zle ovplyvniť Váš pracovný výkon?**

*Možnosť viacerých odpovedí.*

- a) Monotónnosť práce
- b) Zlé pracovné podmienky
- c) Nedostatočné vzdelávanie
- d) Nedostatočná pripravenosť plniť pracovné úlohy
- e) Iné .....

**14. Čo by Vás, naopak, mohlo motivovať k lepšiemu pracovnému výkonu?**

.....

**15. Aké je Vaše pohlavie?**

- a) Muž
- b) Žena

**16. Aký je Váš vek?**

- a) Menej ako 26 rokov
- b) 26-35 rokov
- c) 36-45 rokov
- d) 46-55 rokov
- e) 56 a viac rokov

**17. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?**

- a) Základné
- b) Stredoškolské s výučným listom
- c) Stredoškolské s maturitou
- d) Vyššie odborné vzdelanie
- e) Vysokoškolské

**18. Ako dlho pracujete v tejto firme?**

- a) Menej ako 1 rok
- b) 1-5 rokov
- c) 6-10 rokov
- d) 11 rokov a viac

## Dotazník – vzdelávacie potreby

<b>Meno a priezvisko:</b> <b>Pracovná pozícia:</b> <b>Dátum:</b>	
<b>Ako hodnotíte súčasný systém vzdelávania?</b> (číselné hodnotenie, 1-najlešie hodnotenie a 5-najhoršie hodnotenie)	
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
<b>Slovne popíšte, čo by ste zlepšili na súčasnom systéme vzdelávania:</b>	
<b>Váš záujem o ďalší odborný rozvoj v oblasti:</b>	
<b>Aké sú Vaše vzdelávacie ciele?</b>	
<b>Dlhodobé ciele:</b>	<b>Krátkodobé ciele:</b>

**Podpis hodnotiteľa:**